

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci
Proposal of Employee Development and Education System in a Selected Organization

Student:

Bc. Tereza Kotásková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jarmil Adamec, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tereza Kotásková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Návrh systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Proposal of Employee Development and Education System in a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické základy rozvoje a vzdělávání zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců vybrané organizace
 5. Analýza rozvoje a vzdělávání zaměstnanců a jeho efektivita
 6. Zhodnocení výsledků a návrhy
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
PRICE, Alan. *Human Resource Management*. 4th ed. Andover: Cengage Learning EMEA, 2011. ISBN 978-1-4080-3224-4.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jarmil Adamec, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci „Návrh systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci“ vypracovala samostatně pod vedením Ing. Jarmila Adamce Ph.D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje.

V Ostravě dne 25.4.2015

.....

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Jarmilu Adamcovi, Ph.D., za odborné vedení a čas, který mi během doby tvorby diplomové práce věnoval a také za jeho cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat panu Miroslavu Kubíkovi, řediteli společnosti Lomax & CO s.r.o., za spolupráci, čas strávený společnými konzultacemi a poskytnuté informace. Závěrem své rodině a přátelům, kteří mi poskytovali podporu během celého studia.

OBSAH

1	ÚVOD.....	4
2	TEORETICKÉ ZÁKLADY ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	6
2.1	LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ŘÍZENÍ	6
2.2	LIDSKÝ KAPITÁL, LIDSKÝ POTENCIÁL	8
2.3	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	11
2.4	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	22
2.5	MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	25
3	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	29
3.1	HISTORIE A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI LOMAX & CO SPOL. S.R.O.	29
3.2	FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI.....	32
3.3	VIZE, CÍLE A POLITIKA SPOLEČNOSTI PRO ROK 2015	33
4	SYSTÉM ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VYBRANÉ ORGANIZACE	35
4.1	ANALÝZA LIDSKÝCH ZDROJŮ SPOLEČNOSTI LOMAX, S.R.O.	35
4.2	PROCESY VZDĚLÁVÁNÍ HRAZENÉ Z VLASTNÍCH ZDROJŮ	36
4.3	BOZP VZDĚLÁVÁNÍ.....	36
4.4	VZDĚLÁVACÍ PROCESY HRAZENÉ Z FONDŮ „OP LZZ“.....	39
4.5	VZDĚLÁVACÍ PROCESY HRAZENÉ V RÁMCI PROJEKTU „VZDĚLÁVEJTE SE PRO RŮST“	42
5	ANALÝZA ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A JEHO EFEKTIVITA	46
5.1	ANALÝZA HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ZAMĚŘENÁ PŘEDEVŠÍM NA PROGRAM „OP LZZ“	46
5.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ EFEKTIVNOSTI ROZVOJE LIDSKÉHO POTENCIÁLU.....	50
6	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY	60
7	ZÁVĚR	67
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	68
	SEZNAM ZKRATEK.....	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	72
	SEZNAM TABULEK	73
	SEZNAM GRAFŮ.....	74
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	75
	SEZNAM PŘÍLOH	76

1 ÚVOD

Problematika zaměřená na vzdělávání zaměstnanců je v současné době jedním z nejdůležitějších témat a činností, kterými by se firmy měly zabývat, a to především z důvodu neustálého růstu konkurence a globálního rozmachu ve všech směrech. Stále se zvyšující nároky a požadavky, které jsou na zaměstnance ze strany nadřízených čím dál více kladeny, si bezprostředně říkají o cílený rozvoj jejich dovedností a znalostí. Pokud si totiž společnosti chtějí udržet alespoň svou stávající pozici, bez rozvoje vzdělávání vlastních zaměstnanců to není možné, protože úspěch není dán jen dobrým jménem, moderní technologií, nýbrž ve většině případů lpí především v pracovnících, kteří jsou základním kamenem pro tvorbu fungujících procesů.

Nezastupitelnost kvalifikovaných pracovníků, které získává společnost především tím, že jim dává právě tu možnost se vzdělávat, lze přirovnat k výrobním strojům. Ani ty nemohou po určité době kvalitně fungovat bez nezbytné údržby kvůli opotřebením. Stejně tak zaměstnanci nebudou schopni bez rozvoje podávat kvalitní výkon ve své profesi, tudíž je naprostou nezbytností zabezpečovat pro ně další vzdělávání formou, která pro ně bude vhodná.

Hlavním problémem, ve většině společností, v oblasti rozvoje zaměstnanců jsou náklady, které je naprosto nutné do lidských zdrojů zafinancovat. Momentálně lze říci, že „ekonomická krize“ je již na ústupu, ale i přesto se firmy mají neustále na pozoru a snaží se náklady tlačit na co nejnižší úroveň, a to provádí především prostřednictvím výdajů na rozvoj pracovníků. To je však hlavní mýlka, které se podniky dopouští. Je to zejména kvůli totožné důležitosti vynaložení financí na nákup nových a moderních strojů a jejich pravidelnou údržbu s vynakládáním nákladů do zaměstnanců, díky kterým, stejně jako u zařízení, roste výkon. Ten se zároveň podílí na tvorbě zisku firmy.

Jak řekl, před více než 250 lety, Benjamin Franklin: „*Investice do vědomostí nesou nejvyšší úrok*“. Stejně tak je tomu i dnes, bez investic do vzdělávání vlastních pracovníků nikdy nedosáhneme takových výsledků, jakých si dosáhnout ve skutečnosti přejeme.

METODIKA ZPRACOVÁNÍ A CÍLE PRÁCE

Diplomová práce na téma **Návrh rozvoje a systému vzdělávání zaměstnanců** je rozdělena na část teoretickou a na část praktickou. V první části jsou použitím analýzy popsány a vysvětleny základy z oblasti vzdělávání pracovníků, a to zejména lidské zdroje a jejich řízení, popis lidského kapitálu a potenciálu pracovníků, problematika spojená se vzděláváním zaměstnanců, výčet použitelných metod pro rozvoj lidských zdrojů, možnosti ve vyhodnocení kvality vzdělávacích procesů, na které navazuje odměňování a motivace zaměstnanců. Pro danou problematiku je využito taktéž metody syntézy, díky které lze spojit a pochopit vzájemné souvislosti mezi danými jevy. Nechybí tu ani aktuální data ohledně realizace rozvoje pracovníků ve firmách na území ČR. Informace pro teoretickou část jsou čerpány především z odborné literatury a internetových zdrojů.

Na první část navazuje praktický úsek práce, jehož nedílnou součástí je popis historie a charakteristika analyzované společnosti, která obsahuje informace týkající se např. hlavního předmětu podnikání, vývoje finančních ukazatelů, cíle a vize do budoucnosti. Následuje analýza aktuálně nastavených procesů vzdělávacích aktivit v organizaci, včetně strukturovaných rozhovorů a dotazníku, na základě nichž jsou v další části analyzovány jejich výsledky. Prostřednictvím indukce jsou z těchto dat vyvozeny závěry, dedukce vede k zakončení práce zhodnocením výsledků a vlastním návrhem na zlepšení stávající situace v oblasti vzdělávání.

Stěžejním cílem je zjistit, zda nastavený systém rozvoje lidských zdrojů odpovídá potřebám společnosti, managementu i samotných pracovníků. Zda je ke spokojenosti všech složek pracovních sil a zda je možné jej nějakým způsobem vylepšit. Pokud ano, tak navrhnout vhodná řešení. Jako podklad informací jsou využity veřejně dostupné výroční zprávy společnosti, interní dokumentace, dotazníkové šetření a osobní komunikace s ředitelem společnosti.

2 TEORETICKÉ ZÁKLADY ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

2.1 Lidské zdroje a jejich řízení

Lidskými zdroji v organizaci jsou lidé, jejich kvalifikační a odborná úroveň, kázeň, motivace, vzdělání a nabídky práce. Název lidské zdroje nahrazuje v současné postindustriální společnosti dříve používaný termín pracovní síla. Odborný výraz lidský zdroj se týká psychických i fyzických předpokladů lidí a užitím těchto vlastností k výrobě služeb či statků neboli k produkci kapitálu jako věcného zdroje. Hodnota lidského kapitálu narůstá s jeho způsobilostí produkce četnějšího množství služeb nebo zboží. Produktivnost HR se odvíjí tedy od vzdělání a tréninku (školení, příprava). Lidské zdroje jsou taktéž tvůrčím činitelem ve všech organizacích, protože vyrábějí, plánují, provádí kontrolu, prodávají, vymýšlí a navrhuji nové produkty nebo služby a rozhýbávají ostatní věcné zdroje. Z uvedeného tedy podle Tomšíka a Dudy (2011) vyplývá, že na hospodářských výsledcích každé společnosti má podíl především využití věcných zdrojů, a to nejenom vlivem množství zaměstnanců, nýbrž vlivem jejich dovedností a znalostí, ochotou spolupracovat, spokojeností zaměstnanců, propojenou oboustrannou komunikací aj. Pojem *řízení lidských zdrojů*, který je odvozen z anglického spojení human resource management (HRM), se podle Šikýře (2014) užívá jak v praxi, tak v odborné literatuře, ve dvou vzájemně souvisejících významech. Prvním významem je označována personalistika (personální práce), jež se zaměřuje na vedení a řízení lidí v organizacích. Ve druhém významu vyznačuje současné pojetí personalistiky a přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci.

Jak ve své knize píše Niles (2013), pokud nedokážeme zvládnout správně řídit lidské zdroje, nikdy nebude naše organizace úspěšná, vyrovnaná a schopná konkurovat. Ve větších organizacích mají obvykle stanovené oddělení, které má na starosti pouze zabezpečení lidských zdrojů, o to složitější je to ve společnostech menších, kde nemusí mít a většinou ani nemají stanovené personální oddělení. Řízení lidských zdrojů zahrnuje řadu různých metod a postupů pro práci s lidmi v podniku – počínaje získáváním pracovníků, uzavření pracovní smlouvy, vyplácení mezd. K řízení lidských zdrojů se výstižně a stručně vyjádřil americký podnikatel Alfred P. Sloan, který uvedl: „*Rozhodování o lidech je tím nejdůležitějším. Každý si myslí, že společnost má lepší lidi, ale to jsou plané řeči. Jediná věc, kterou můžete udělat, je umístit lidi na to správné místo – a pak vám odvedou pořádnou práci.*“ (Managementmania: Personalistika a lidské zdroje, 2013)

Při řízení lidí by se měl přikládat velký důraz především na:

- užitek a zájmy managementu
- brát zaměstnance jako majetek, do kterého investujeme v zájmu dosažení cílů firmy a zvýšení jeho užitku
- použití strategického přístupu (uplatnit přístup, ve kterém strategie LZ bude slučována se strategií společnosti)
- dosažení přidané hodnoty za pomoci osob prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu (např. nové postavení k hodnocení zaměstnanců)
- nutnost silné kultury podniku vyjádřené v projevu vlastního poslání a hodnot a také posilované pomocí komunikace, vzdělávání a postupů řízení pracovní výkonnosti.

Za hlavní cíl řízení lidských zdrojů považují Vodák a Kucharčíková (2011) dosažení konkurenční výhody, která souvisí s tvorbou hodnot pro konzumenty a se systematickým a pravidelným vylepšováním vlastního postavení.

Funkce a aktivity HR jsou podle Price (2011) zkoumány v „mikroskopické“ podobě v mnoha velkých společnostech. HR informace a znalosti jsou spojeny a integrovány s dalšími informačními systémy, současně také odstraňují bariéry v ostatních jednotlivých odděleních.

Hlavní předpoklady úspěšného řízení lidských zdrojů

Vědomosti, dovednosti a způsobilost, na nichž se úspěšné řízení lidských zdrojů zakládá, lze klasifikovat podle Urbana (2013) ve třech okruzích.

Prvním je *znalost faktorů, od kterých se odvíjí pracovní chování a výkonnost lidí*. Znalosti, jež jsou zahrnuty v uvedeném okruhu, vychází hlavně z poznatků psychologie řízení a práce. K prioritním faktorům efektivity lidí patří jejich osobní vlastnosti, schopnosti a pracovní motivace. Na manažerovi je uvedené dispozice diagnostikovat, vhodně použít a postupně rozvíjet.

Druhým předpokladem pro úspěch v řízení lidských zdrojů je *znalost manažerských nástrojů a postupů*, na kterých je vedení lidí založeno. Jedná se o zásady zadávání delegování úloh a úkolů, předávání zpětné vazby, produkování a podporování motivace, vývoje a

koučování zaměstnanců, pádné komunikace, vytváření a řízení týmu atd. Dovednosti v daném okruhu jsou známy jako *sociální či měkké schopnosti manažerů*, jež jsou uplatňovány při komunikaci a jednání se spolupracovníky.

Posledním předpokladem jsou metody a pravidla používané vůči *širším skupinám zaměstnanců*. Třeba zásady a postupy při vybírání lidí, hodnocení výkonnosti, vytváření základních nebo výkonových mezd, školení či přeškolení, tréninku zaměstnanců, řízení změn, aj. Odpovídající normy a postupy v tomto okruhu vyplývají většinou z nároků a potřeb diktovaných firemní a personální strategií společnosti.

2.2 Lidský kapitál, lidský potenciál

Teorii o **lidském kapitálu** rozšířili ekonomové Chicagské školy v 60. letech 20. století. Na základě této teorie je přímý vztah mezi produktivitou a vzděláním (kvalifikací). Vůbec nejvýznamnějším protagonistou teorie lidského kapitálu je podle Bláhy (2013) americký ekonom Gary. S. Becker (nositel Nobelovy ceny), který ve svém knize *Human Capital* (1975) dokázal, že nárůst příjmů je závislý na investicích do lidského kapitálu (kvalifikace a vzdělání).

Becker rozdělil lidský kapitál na *obecný a specifický*. Uvedené dělení je založeno na využití znalostí a dovedností rozdílnou skupinou zaměstnavatelů. Obecné podání lidského kapitálu zastupuje dovednosti a znalosti použitelné ve všech odvětvích a institucích. Specifická forma představuje dovednosti a znalosti, jež mohou být užiti pouze malým množstvím zaměstnavatelů, či dokonce jen jedním. Investice vložené do specifického lidského kapitálu mohou být prováděny ve dvou liniích. Do první patří rozvoj odborných dovedností a znalostí, růst kvalifikace. Druhá, složitější linie, v sobě spojuje tzv. měkké dovednosti (soft skills – budování týmu, asertivita, komunikační dovednosti, ovlivňování lidí, ochota učit se novému, flexibilita, otevřenost atd.) a všechny další osobnostní znaky každého člověka. Jde tedy o multiplikátor specializovaných znalostí – o něco, co umí zvýšit, nebo opačně několikrát snížit efekt, díky kterému dané znalosti jedince přispívají k úspěchu celé organizace. Dalším důležitým prvkem v této oblasti je spojitost mezi ŘLZ a zdravím organizace.

Phillips (2005) ve své knize „Investice do lidského kapitálu vaší firmy“ uvádí, že od roku 1993, vzrostl počet dokumentů, které se zabývají teorií lidského kapitálu z cca 700 ks na 8 000 ks vydaných k roku 2003. Za tak prudkým růstem stojí zvýšený zájem o lidský kapitál

ze strany managementu. Zatímco pojem human capital je běžně znám, role managementu je v této důležité oblasti ne vždy jasná. Pojem lidský kapitál není nový, byl použit ekonomy, jako je např. Adam Smith již v 18. století.

Ten vymezil základní rozdíl mezi pohledem tradičním na lidský potenciál a pohledem současným. Níže si uvedeme pár příkladů:

Traditional View (tradiční pohled)	Present View (současný pohled)
<ul style="list-style-type: none"> • výdaje na lidský kapitál jsou považovány jako náklady • funkce HR je chápána jako podpora personálu • HR se podílí na stanovení rozpočtu HR • je zde pouze malá snaha pochopit návratnost investic vložených do lidského kapitálu • měření lidského kapitálu se zaměřuje na data, které máme „na dosah ruky“ • HR programy jsou zahájeny bez stanovení podnikové potřeby, které jsou s nimi propojeny 	<ul style="list-style-type: none"> • výdaje na LK jsou vkladem do hodnoty • HR je vnímáno jako strategický partner • vrcholový management je čím dál více zapojen do alokace rozpočtu HR • využitím ukazatele ROI (stal se důležitým nástrojem měření rentability) došlo k pochopení vztahu mezi příčinou a následkem (účinkem) • měření lidského kapitálu je zaměřeno na údaje, které jsou potřebné a důležité • HR programy jsou spojeny s konkrétní obchodní potřebou ještě před implementací

Měření lidského kapitálu

Podle Vodáka a Kucharčikové (2011) jestliže pokládáme lidský kapitál jako jeden z firemních vstupů a současně jako zásadní tržní hodnotu podniku, je důležité klást důraz na měření jeho hodnoty. Díky měření lze poskytnout východisko pro vytvoření strategie rozvoje lidských zdrojů a poté monitoring a vyhodnocení efektivity personální práce. Existuje hodně přístupů k měření lidského kapitálu, nicméně stále nebyla v daném okruhu přijata shodná metodika. Hlavním problémem obvykle bývá kvantifikace znalostí, dovedností, schopností apod.

Měření kvality lidského kapitálu lze kupříkladu provést prostřednictvím:

- pozorování ukazatelů fluktuace zaměstnanců a stabilizace
- výdajů na vzdělání – procentuálního podílu na objemu vyplacených mezd
- produktivity, absence, přidané hodnoty na jednotlivce
- úrazovosti, náklady na získávání a zapracovávání nových zaměstnanců

Hledání ukazatelů vhodných pro měření lidského kapitálu je nelehký úkol, především z důvodu, že LK je ukazatel kvalitativní, my jej však potřebujeme zachytit ukazatelem kvantitativním. Úroveň lidských znalostí je ještě relativně jedna z těch lépe změřitelných složek lidského kapitálu. Měření může provést např. realizací znalostního testu, který obsahuje faktografické otázky. Další měření LK lze provést podle Mazoucha (2011) prostřednictvím zjištění úrovně vzdělání. Např. získaný titul nebo certifikát by měl být ukazatelem určité úrovně znalostí, dovedností a schopností jedince, díky kterým na daný titul dosáhl.

Jak uvádí Bláha (2013), pojem lidský potenciál byl inspirován fyzikálními idejemi – přesněji chápáním potenciálu jako energetického stavu v daném místě silového pole.

V oblasti teorie lidského potenciálu odlišujeme následující složky:

potenciál tvůrčí – určuje se mírou schopností nalézat efektivnější metody uspokojení potřeb,

potenciál dovedností a poznatkový – je projeven systém osvojených praktických dovedností a teoretických znalostí,

potenciál hodnotově orientační – projevuje se jako stupnice přijatých hodnot jednotlivců i společnosti,

potenciál zdraví – se jeví v soustavě subjektivních i objektivních indikátorů, psychického i fyzického zdravotního stavu,

potenciál sociálně participační – je vymezený mírou ochoty jednotlivců účastnit se na vyřešení problémů a úkolů druhého jedince nebo sociálních skupin,

potenciál individuálně integrativní a regulační – je projeven mírou schopnosti ovládat a řídit sám sebe.

2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V současnosti je pro každou organizaci naprostou nezbytností starat se o následující rozvoj a růst vzdělávání vlastních zaměstnanců. Na trhu přibývají neustále nové a nové společnosti, dochází k vývoji nových trhů, konkurenčnímu růstu, vzniku nových technologií a k inovacím, proto si aktuální, moderní doba sama říká o růst a rozvoj vzdělání zaměstnanců, pokud si chceme udržet alespoň dosavadní místo na trhu. Vklad v podobě investic do vzdělávání a tréninku by se měl promítnout ve formě zvýšené motivace pracovníků, větší produktivity, užití nových dovedností a schopností.

Jak uvádí Janišová a Křivánek (2013), vzdělávání nemusí být vždy orientované pouze na rozvoj kompetencí, které společnost prioritně potřebuje. Může se tedy jednat o vzdělávání jako požadavek zaměstnance, který mu organizace poskytne jako určitý benefit. Tím firma předpokládá, jako zpětnou vazbu, že vzroste jeho spokojenost a díky tomu se navýší loajalita, poctivost a oddanost vůči ní. Pro společnost je prvotní mít zjištěné jak současné tak i budoucí potřeby ve vzdělávací oblasti a také musí vědět, že pokud dále rozvíjí zaměstnance pro svou firmu, současně je také navyšuje jako cenu na trhu práce. Zde nefunguje přímá úměra mezi investicemi vloženými do rozvoje a loajalitou pracovníka ke společnosti. Téměř každý se setkal s tím, že zaměstnanec zužitkoval možnost vzdělání se ve firmě a tím zvýšil svou kvalitu a cenu na trhu práce a našel si nového zaměstnavatele, dostal vyšší plat. A to díky tomu, co vzděláváním získal. Je tedy vhodné a důležité nalezení rovnováhy mezi investicí do člověka a jeho úsilím, které na vlastní rozvoj musí použít.

Vzdělávání zaměstnanců je činností personální, která obsahuje tyto aktivity:

- Zvyšování použitelnosti zaměstnanců – zvyšování pracovních schopností.
- Rekvalifikační procesy.
- Přizpůsobování pracovních způsobilostí a schopností zaměstnanců měnícím se potřebám a nárokům pracovního místa (prohlubování pracovních schopností).
- Přizpůsobování pracovních schopností nových zaměstnanců konkrétním potřebám daného místa, používání technologií, techniky, stylu práce ve společnosti atd.
- Formování pracovních dovedností v rozsahu moderní personální činnosti překračuje meze pouhé odborné kvalifikace a čím dále více v sobě zahrnuje také formování osobnosti zaměstnance. (Mádlová, 2012)

Vzdělávání je tedy dle Bláhy (2013) proces, při kterém člověk nabývá a rozvíjí konkrétní schopnosti, dovednosti, znalosti a postoje důležité při podávání kompetentního výkonu na daném pracovním místě. Prostřednictvím vzdělávání firmy uskutečňují podporu učení. Aktivita týkající se vzdělávání jsou časově omezené, mají tedy svůj začátek i konec.

Jako **hlavní cíl rozvoje** zaměstnanců je podle Kaeslera (2013) podpora profesních kompetencí pracovníků sloužící podnikovým účelům (viz. tabulka).

Cíle personálního rozvoje	
Pro zaměstnavatele	Pro zaměstnance
<ul style="list-style-type: none"> • zaměstnanci zlepšují svou odbornou kvalifikaci • dochází k posílení konkurenceschopnosti • vzdělávají se vedoucí pracovníci • zvyšuje se pracovní spokojenost a pracovní výkon • nezávislost na externím pracovním trhu • lze snížit fluktuaci 	<ul style="list-style-type: none"> • zlepšuje se odborná kvalifikace • vytvářejí se možnosti profesního vzestupu • zajišťuje se pracovní místo • zvyšují se šance na trhu práce • zvyšuje se příjem a prestiž • zvyšuje se pracovní spokojenost

Tab. 2.1 **Cíle personálního rozvoje** (zdroj: vlastní zpracování dle Kaeslera, 2013)

Svou roli sehraává i teorie tzv. **JUST IN TIME** ve vzdělávání. Což znamená, že předmětem vzdělávání by mělo být vždy jen to, co zrovna potřebujeme (on demand) a jenom v té době, kdy to potřebujeme (just in time). Jedná se tedy o opak učení se do zásoby. Pokud si tuto teorii převedeme na produkci výrobků či služeb, každá firma chce mít co nejmenší zásoby a vyrábět to, o co je na daném trhu zrovna zájem, aby mohla profitovat. Bude tedy produkovat to, co je na konkrétním trhu poptáváno. (Hroník, 2007)

Pojem **učící se organizace** poprvé do teorie managementu zavedl Peter Senge. Ten si uvědomil, že současná doba je plná informací, a že snad každou si může kdokoli a kdykoliv najít. Vyplývá z toho, že nyní není konkurenční výhodou vlastnit informace, ale být schopen je získat nebo spíše vytvářet. Podle Sengeho tedy není prioritní to, kolik lidí se ve společnosti učí, ale to, kolik lidí je podporováno k rozvoji svých schopností se učit. Konkurenční výhody

spočívají v neustálém přizpůsobení se na nové podmínky a schopnost učit se rychleji, než konkurence. (Evangelu, 2013)

Na danou koncepci úzce navazuje tzv. **knowledge management** (management znalostí). Je procesem systematického řízení a formování znalostí v organizaci. Zjednodušeně se jedná o odbornost osob, kdy jejich společné sdílení a předávání informací je hlavním cílem zvýšit výkon společnosti. (Hroník, 2007)

Metody vzdělávání můžeme podle Koubka (2007) z hlediska třídění podle místa vzdělávání rozložit do 2 skupin:

a) Vzdělávací metody mimo pracoviště (tzv. *off the job*)

Uvedené metody se více praktikují u vzdělávání specialistů a manažerů. Uskutečňují se v různých vzdělávacích institucích, ve speciálních školách, ve specifických zařízeních, aj. *Jedná se například o:*

- | | |
|----------------------|-----------------------|
| • Demonstrace | • Development centrum |
| • Přednáška | • Diskuze |
| • Brainstorming | • Seminář |
| • Samostudium | • Outdoorové aktivity |
| • Workshop | • Případové studie |
| • Brainstorming | • Manažerské hry |
| • Assessment centrum | • Hraní rolí |

b) Vzdělávací metody na pracovišti (tzv. *On the job Training*)

Zde se jedná o formy vzdělávání, které se uskutečňují v průběhu pracovního procesu rovnou na pracovišti. Tato metoda je frekventovaněji užívána při vzdělávání dělníků, kdy ke školení *off the job* dochází pouze v minimální míře. Metody vzdělávání vykonávané na pracovišti zahrnují např.:

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| • Rotace práce | • Práce na projektech |
| • Pracovní porady | • Koučování |
| • Instruktaž při výkonu | • Mentorování |
| • Asistování | • Pověření úkolem |

Za posledních 5 let došlo ke značnému nárustu poskytování odborného vzdělávání zaměstnancům firmami. Podle průzkumu ČSÚ za rok 2010 došlo k proškolení pracovníků u 72,2 % firem, zatímco o cca 5 let zpět tomu bylo kolem 69,9%. Podobné šetření týkající se dalšího odborného rozvoje pracovníků proběhlo na evropské úrovni již čtyřikrát. Jednalo se hlavně o následující formy: vzdělávání na pracovišti, rotace práce na pracovních místech (vč. výměny pracovníků a studijních návštěv), účast na konferencích, přednáškách a veletrzích, vzdělávací kroužky a samostudium. Nadpoloviční část placené pracovní doby byla pracovníky strávena na kurzech, které jsou v blízké návaznosti na zákonné normy – především bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP), požární ochrana, kurzy pro řidiče, svářeče, atd. Ve všech typech kurzů prošlo vzdělávacím procesem více mužů než žen, a to cca 65 % ku 35 %. Zároveň bylo prokázáno, že za dobu 5 let od posledního šetření došlo ke značnému přesunu kurzů z interních na externí. Z celkového hodnocení v rámci EU podle CZSO: Firmy zvyšují odborné vzdělávání zaměstnanců (2012), Česká republika se umístila na poměrně dobré úrovni.

České podniky jsou si nutností vzdělávat vlastní zaměstnance velmi dobře vědomi. Protože čím dál tím více podniků chce získat lepší výsledky a místo na trhu, což se bohužel bez odbornosti pracovníků nedá dosáhnout. Největší investice v této oblasti jsou vkládány do rozvoje již zmiňovaných odborných znalostí, kdy si firmy vytváří i vlastní střediska pro školení. Jak uvádí článek „Tuzemské firmy preferují školení odborných znalostí“ na webu Businessinfo (2015), v současnosti zaměstnavatelé upřednostňují rozvoj tzv. hard skills, které se zaměřují na znalosti pro daný obor, kde zaměstnanec vykonává svou funkci. Menší obliba je u prohlubování tzv. soft skills. V současnosti mohou firmy využít oporu v rámci projektu Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců, na kterou ministerstvo práce a sociálních věcí vyčlenilo 900 milionů korun.

Krom toho české firmy kladou důraz a vysoké nároky na jazykové vybavení svých pracovníků. Podle průzkumu společnosti Jobs.cz je více než u 57 % inzerovaných nabídek práce požadována znalost angličtiny alespoň na středně pokročilé úrovni. Samotné firmy se snaží rozvíjet jazykovou vybavenost vlastních zaměstnanců, což vyplývá z faktu, že u každé třetí inzerce práce je nabízen jako zaměstnanecká výhoda jazykový kurz. Zájem o firemní výuku cizích jazyků zaznamenali i české jazykové školy. (Parlamentní listy: České firmy podporují jazykové vzdělání svých zaměstnanců, 2013)

Faktory ovlivňující volbu metod vzdělávání

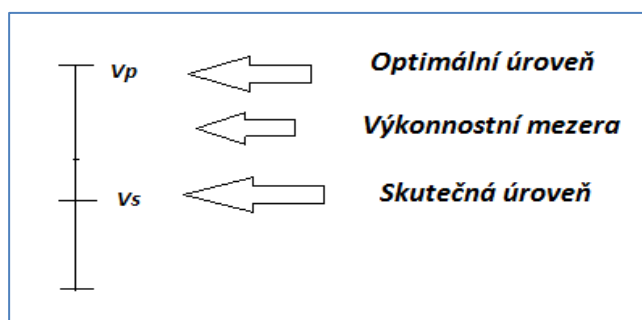
Správný výběr vhodné metody je vymezen různými faktory, jako jsou například: množství a věk účastníků, aktuální a požadovaná úroveň znalostí, schopnosti, motivace k učení, priority a druh podnikání, jímž se daný podnik zabývá atd. Prioritní je odborný stupeň a zkušenosti lektora i prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů.

Cyklus vzdělávání má všeobecně 4 fáze:

I. Identifikace mezery, potřeb a možností

Analýza potřeb a možností je založena na seskupování informací o aktuálním stavu vědomostí, dovedností a schopností zaměstnanců, o efektivnosti a výkonnosti jednotlivých osob, skupin nebo týmů a následném porovnání zjištěných informací s požadovanou úrovní. Díky správné identifikaci nalézáme odpovědi na otázky typu: Je výkonnost ve věcných dovednostech opravdu nutná? Je pracovník skutečně odměněn na základě ovládnutí daných dovedností? Jsou zde ještě nějaké další bariéry výkonnosti? Pokud ano, jaké? Atd.

Cílem analýzy je vytyčení nedostatků ve výkonnosti, které je důležité odstranit a zaměřit se na takové, jejichž eliminace je možná použitím vzdělávacích metod. V této první fázi tedy porovnáváme dvě výkonnosti: standartní - V_p (optimální, zamýšlená) x současná - V_s (skutečná, aktuální). Rozdíl, mezi uvedenými výkonnostmi tvoří tzv. výkonnostní mezeru, na základě níž jsou vymezeny vzdělávací potřeby, kterou by měly výkonnostní mezery odstranit. (Vodák, 2011)



Obr. 2.1 Výkonnostní mezera (vlastní zpracování podle Vodák, 2011)

II. Plánování - design vzdělávací aktivity

Design vzdělávacích aktivit je úzce spojen s identifikací. Nejprve musíme vycházet z hlavního cíle a specializace vzdělávací aktivity. Design se zabývá zásadními oblastmi, zohledňuje hlavní následující elementy (kontext, student, obsah, prostředí). Po vysvětlení základních složek se tvoří celková koncepce, která se postupně rozpracovává do konkrétního programu.

Již známe mezeru mezi aktuální a budoucí úrovní společnosti. Je tedy prioritní definovat cíle, které mezeru odstraní, nebo se alespoň zaměří na růst pozitivním a žádoucím směrem. Charakter cíle stanovuje zaměření programu, a to buď se zaměřením průběhu „za chodu“, nebo „mimo chod“. Nedílnou součástí je taky znalost urgency řešení, zda lze postupovat koncepčně (proaktivně nebo reaktivně) a jestli jdou využít běžné nástroje nebo bude nutné zakázkové řešení.

Východisko designu			Potenciální podoby
Za chodu	Reaktivní	Standardní řešení	Průběžné pozorování nepravidelností a jejich oprava. Např. supervize při poradách, prodeji atd.
Za chodu	Proaktivní	Zakázkové řešení	Rozdílné druhy zpětné vazby od osob, které přichází odjinud (např. rotace práce).
Mimo chod	Reaktivní	Standardní řešení	Odstranění mezer a vad, kvůli kterým nelze dosáhnout výkon.
Mimo chod	Proaktivní	Zakázkové řešení	Nabývat konkurenční výhody, obeznámit se s novými trendy, osvojit si je, získat náskok (např. rozvojem kreativity).

Tab. 2.2 **Eventuální zaměření programu** (zdroj: Hroník, 2011)

Když je již definován cíl spolu s vhodným zaměřením vzdělávací aktivity, následuje vymezení elementů, kterými jsou již zmiňované: kontext (firma, kultury a její strategie), student (styly učení, teorie učení s křivkami zapomínání, aj.) – zde je nezbytné si vymežit účastníky vzdělávací aktivity, zjistit jejich možnosti, co vše již absolvovali, na čem můžou stavět a co jim chybí. Lektor (strategie a taktiky) – druh zvoleného lektorování, s lektorem či bez, apod. Téma a jeho skladba a posledním prvkem je prostředí (outdoorové, virtuální, na pracovišti, e-learningové prostředí, kombinace, atd.).

Poté následuje sestavení celkové konceptu, kdy dochází ke tvorbě znázornění, jaká bude návaznost a seskupení konkrétních aktivit. Při designování programu se musí stanovit nejenom délka daných aktivit, ale především rozložení v čase. (Hroník, 2011)

III. Realizace vzdělávací aktivity

Po důkladném naplánování vzdělávacích aktivit je nutné provést realizaci. Podle Hroníka (2011) se 3. etapa vzdělávacího cyklu dělí na 3 následující stupně:

Příprava – nezbytné je si přichystat všechny vzdělávací pomůcky a podklady, připravit účastníky a lektora na vzdělávací aktivity a zabezpečit organizační zajištění celé akce.

Vlastní realizace – počínaje zahájením, kdy je nutné účastníky ještě jednou seznámit s rozvrhem programu a jeho cíli. Celý průběh je postupně monitorován, lektor postupuje podle daného programu, s účastníky komunikuje, přijímá informace, udává tempo a rytmus vzdělávání. Vhodné je zařazení krátké přestávky nebo jiné formy odreagování. Součástí lektorova chování bezpochyby musí být: facilitace, individuální přístup a vytváření prostředí.

Transfer - co nejdříve po skončení vzdělávacího kurzu (aktivity) je vhodné zaznamenávat vědomosti, postřehy a poznatky, které se během výcviku rozvíjejí. Nespoléhat se jen na to, že si každý „něco“ odnese a bude už napořád vědět, jak „to“ lze využít v praxi. Vhodným nástrojem je např. Databanka know-how a fotodokumentace. Nezbytné je zakotvit efekt organizovaného učení, protože převážná část lidí (cca 80%) nevyužije získané znalosti, pokud je nevyzkouší v praxi v bezprostřední době po ukončení kurzu. Transferu může účastník přispět následujícími způsoby: tvorbou domácích úkolů, realizací krátkých workshopů, prováděním výcvikových bloků, zpracováním projektu, kde vyhodnotí kladné přínosy vzdělávání, aj.

IV. Zpětná vazba a hodnocení (měření) efektivity vzdělávacích aktivit

Tato poslední fáze cyklu je důležitá především proto, abychom mohli posoudit, zda zvolená metoda vzdělávání byla vybrána vhodně, zda napomohla dosáhnout předem daného cíle, jaká byla výše nákladů a přínosů vzdělávání, zjištění silných a slabých stránek vzdělávání, zda došlo k vyřešení konkrétního problému a navíc podněcuje motivaci k dosažení požadovaných výsledků mezi zúčastněnými. Hodnocení efektu vzdělávání je základem pro naplánování následujícího rozvoje pracovníků. (Belcourová, Wright, 1998)

Hodnocení podnikového vzdělávání má několik výhod i nevýhod. Mezi výhody podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) patří skutečnost, že pomocí hodnocení můžeme propojit cíle vzdělávání s cíli organizace nebo prostřednictvím vyhodnocení je možno stanovit, ve kterých stránkách jsme schopní dosáhnout vyšší návratnosti investic. Za negativní při vzdělávání považujeme fakt, že vždy není jednoduché oddělit účinek vzdělávání od vlivů, které vznikly kvůli působení druhých firemních procesů, určité klady ve vzdělávání je velmi těžké kvantifikovat a také je potřeba spousta času, píle a finančních prostředků.

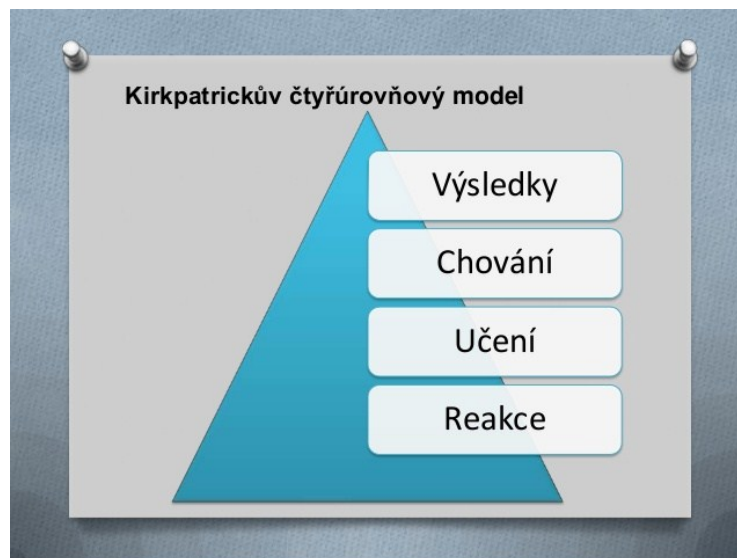


Obr. 2.2 **Cyklus vzdělávání** (zdroj: vlastní zpracování podle Hroník, 2007)

Systém metod a modelů měření

Metody měření lze třídit podle různých aspektů. Některé literární zdroje je třídí např. podle toho, zda jsou realizovány ihned po vzdělávací aktivitě nebo až za určitou dobu, zda je autorem vyhodnocení externí postava nebo účastník (subjektivní hodnocení), podle druhu záznamu, v elektronické podobě nebo třeba formou tužka-papír, Kirkpatrickův model, apod. Do značné výše se překrývají metody efektivity a identifikace, což lze považovat za samozřejmé a evidentní. Pokud jsme tedy aplikovali třeba metodu identifikace Assessment centrum, je na místě zvolit stejnou metodu pro hodnocení dosažené změny. (Hroník, 2007)

Kirkpatrickův model – hodnocení tímto modelem probíhá ve 4 úrovních. 1. - 3. úroveň sleduje vliv daného vzdělávání na konkrétního školeného zaměstnance, poslední zkoumá výsledný efekt pro společnost.



Obr. 2.3 **Kirkpatrickův model** (zdroj: Slideshare:měření efektivity vzdělávání, 2013)

I. Úroveň reakce – při této úrovni se používají převážně dotazníky spokojenosti (happy sheets) nebo rozhovory. Danou úroveň lze přirovnat k měření spokojenosti zákazníka. Dotazník spokojenosti je nejužitečnější realizovat s alespoň nějakým časovým odstupem, nikoli ihned po ukončení samotného kurzu, kdy zúčastnění mohou být ještě ovlivněni různými „haló efekty“.

Dotazník může mít různou podobu, nejčastěji převládá následující:

- produktivnost a potřebnost vzdělávání
- dynamika vzdělávání (kostra kurzu, rytmus, atd.)
- jakost výukových pomůcek a podkladů
- vhodné využití didaktických pomůcek
- působení lektora (poučné a expertní kvality)
- prostředí, kde je vzdělávání uskutečněno
- organizace (strava, ubytování, služby, apod.). (Hroník, 2011)

Účastníci hodnotí jednotlivé faktory obvykle na základě škály, která má většinou 5 – 10 stupňů, popřípadě je dotazník doplněn otevřenými otázkami. Hlavní nevýhoda dotazníků lpí

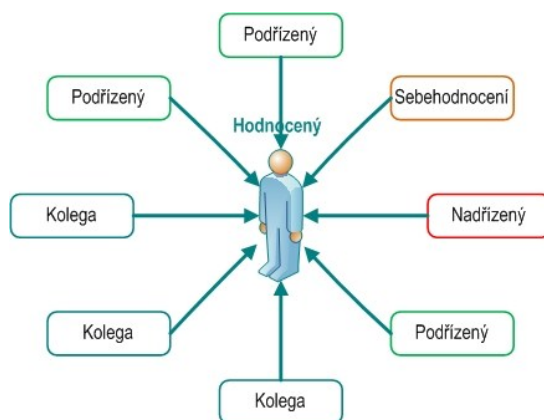
ve faktu, že neposkytuje potřebné množství informací k posouzení, zda konkrétní program přinesl opravdový užitek pro společnost nebo ne.

II. Úroveň učení – v této fázi dochází k měření množství nových dovedností a znalostí, které si účastníci během programu osvojili. Metody měření nárůstu vědomostí a schopností jsou různé. Někteří lektori používají např. písemné testy (forma: tužka-papír nebo elektronicky), jiní preferují pozorování nebo rozhovory. (Folwarczná, 2010)

Tužka-papír – tato forma je již téměř v pozadí, ale při jednorázovém vzdělávání zaměstnanců, u kterých není přístup na internet nebo intranet samozřejmostí, je její využití možné. Účastníci většinou zaškrťávají na škále čísla a doplňují komentáře. U testových otázek posuzují ano-ne nebo souhlas-nesouhlas. (Hroník, 2011)

III. Úroveň chování – při použití této úrovně je nezbytná spolupráce s liniovými manažery, a to kvůli definování přínosu kurzu. Zjišťuje se, v jaké výši účastníci aplikovali své znalosti do praxe a jak změnili své chování. Měření probíhá v intervalu buď hned po ukončení vzdělávání, nebo několik týdnů (maximálně měsíců) po skončení. Hlavní použité nástroje jsou 360 ° zpětná vazba, pozorování nebo rozhovory. (Trainingcookbooks: kirkpatrickuv model evaluace vzdělávání, 2012)

360 ° zpětná vazba – hodnocení prostřednictvím druhých osob (nadřízený, podřízený, spolupracovník, interní pracovník, externista nebo i zákazník), tedy od velkého počtu lidí. Jde tedy o objektivní formu hodnocení. Nejobvykleji použitý nástroj je dotazování, kdy cílem je vhodně a korektně ohodnotit chování zúčastněného v porovnání se sledovanými požadavky. (Folwarczná, 2010)



Obr. 2.4 Schematické znázornění 360° feedback – zpětná vazba (zdroj: Vlastní cesta: metoda 360 ° zpětné vazby v hodnocení, 2009)

Úroveň výsledky – tento závěrečný a zároveň nejobtížnější stupeň popisuje důsledky, které má vzdělávání na výsledek celé organizace. Klademe si otázku typu – „ Jakým způsobem vzdělávání pracovníků společnosti napomohlo k dosažení předem stanovených cílů?“. (Trainingcookbooks: Kirkpatrickův model evaluace zaměstnanců, 2012)

Z pohledu společnosti se tento konečný stupeň vztahuje k měřitelným ukazatelům, jako jsou např.: produktivita, čas, zisk, kvalita produktů, spokojenost klientů, snížení nákladů nebo obrát. Podle Bartoňkové (2010) je hlavním záměrem určit náklady daného programu vzdělávání a vyčíslit přínosy. Stanovení reálného přínosu z investice do rozvoje zaměstnanců je těžce zhodnotitelné, protože na něj působí ostatní vlivy, které je nutné oddělit, poněvadž mohou mít vliv na firemní výsledky a jejich zkreslení. Např. změny chování manažerů, které mohou vyjít najevo až za několik let nebo vnějšími faktory jako jsou úrokové míry, které společnost nemůže téměř vůbec ovlivnit.

Pro vyčíslení nákladů a návratnosti investic do vzdělávání můžeme použít podle Dvořákové (2012) následující procesní ukazatele:

- **Návratnost investic do vzdělávání: ROE** (return on education) nebo **ROME** (return on management education), **použitím vzorce:** expertní odhad min. nákladů na řešení problému poradci/náklady na vzdělávací program nebo prostřednictvím benchmarku a kvalitního reportu.
- **Náklady na externí školení:** celkové náklady na externí školení/průměrný přepočtený stav zaměstnanců
- **Náklady na interní školení:** celkové náklady na interní školení/evidenční stav zaměstnanců
- **Koeficient nákladů na vzdělávání k osobním nákladům:** celkové náklady na externí vzdělávání /celkové osobní náklady x 100

2.4 Odměňování zaměstnanců

Řízení odměňování podle Armstronga (2009) se zabývá politikou, procesy a strategiemi, které jsou nutné k zajištění pro zaměstnance, aby byla jejich snaha a přispívání organizaci vhodně a řádně uznáno a odměňováno (jak peněžní, tak nepeněžní formou). Řízení odměňování v sobě nese pouze odměny peněžní či zaměstnanecké benefity, týká se i nepeněžního a nehmotného odměňování, jako je třeba pochvala či uznání, příležitost ke vzdělávání a rozvoji nebo zvýšení pravomocí a odpovědnosti při výkonu práce.

Mezi hlavní cíle řízení odměňování pracovníků řadíme:

- odměňovat zaměstnance podle skutečné hodnoty, kterou pro organizaci vytváří
- odměňovat správné věci, aby bylo zřejmé, co je pro podnik podstatné z pohledu chování z výsledků
- tvořit kulturu vysokého výkonu
- vést lidi k motivaci a získávat si jejich oddanost, loajalitu a angažovanost
- spojovat postupy odměňování s cíli organizace a podnikání s hodnotami a požadavky zaměstnanců
- pomáhat získávat a udržet si vysoce kvalitní zaměstnance

K odměňování zaměstnanců je důležitá znalost základních pojmů, jako jsou:

Celková odměna - skládá se jak z peněžních tak nepeněžních složek, které pracovníci dostávají. Jde o konečnou hodnotu všech výdělků a benefitů, které mají pracovníci možnost získat. Patří sem transakční odměny, které jsou hmatatelné (hmotné) – peněžní odměna, zaměstnanecké benefity) a vztahové (nehmotné) odměny – školení, vzdělávání, rozvoj pracovníků, zážitky z práce, aj. (Kociánová, 2010)

Nepeněžní odměna – neobsahuje žádné přímé platby a obvykle plyne ze samostatné práce. Jedná se např. o čas a prostor pro rozvoj dovedností, možnost vzdělávat se, nezávislost, uznání, příležitost rozvíjet kariéru, pocit úspěšnosti, atd.

Úhrnná odměna – obsahuje kombinaci nepeněžních i peněžních odměn, které společnost svým pracovníkům nabízí.

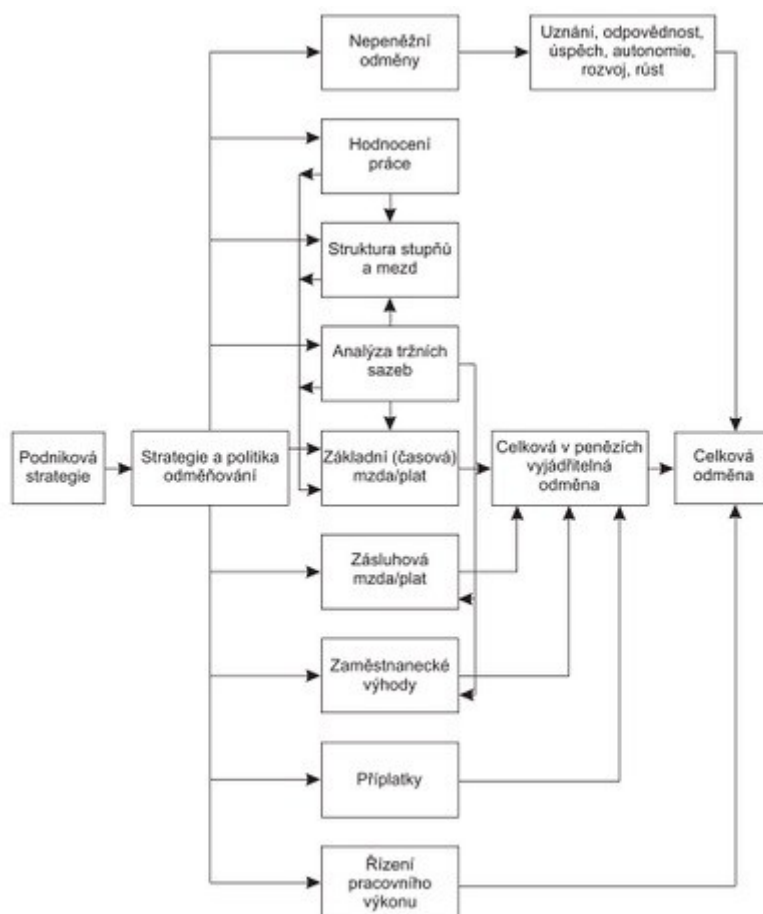
Základní peněžní odměna – je tvořena pevným platem (sazbou nebo tarifem – podle typu práce) a zároveň se k ní mohou připočítat jiné peněžní odměny, které vyplývají z výkonu, ze zkušeností či dovedností. Mzda je buď časová, úkolová, podílová nebo fixní měsíční plat. Zahrnuje příplatky za práci přesčas, ve svátcích, o víkendu.

Analýza tržních sazeb – je založena na zjišťování mzdových sazeb, které jsou aktuální pro podobné typy prací na trhu práce, a to za účelem rozhodování o výši finančních odměn v organizaci.

Zaměstnanecké výhody (benefity) – jsou zaměstnavatelem poskytovány vedle mzdy, nejsou vázány na odvedenou práci, zaměstnanec je dostává za to, že u organizace pracuje. Nejčastěji jsou ve formě různých pojištění, stravování, výhodnější nákup produktů ve společnosti, firemní auto, příspěvek na pohonné hmoty, mobilní telefon, nárok na pracovní oděv, zdravotní volno, týden dovolené navíc, atd.

Zásluhová mzda/plat - tuto položku pracovník dostává za pracovní výkony, které společnosti dává díky svým znalostem, schopnostem, dovednostem a zkušenostem.

Řízení pracovního výkonu – obsahuje složky, které zajišťují motivování nepeněžní formou a jsou prioritní při rozhodování o zásluhových odměnách. (Armstrong, 2009)



Obr. 2.5 Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy (Zdroj: Armstrong, 2009)

Odměňování je pro zaměstnance jeden z hlavních ukazatelů, o který si při výběru zaměstnání prioritně zajímají. Je významným motivačním prostředkem a zároveň posiluje loajalitu vůči organizaci. V případě odměňování nepeněžní formou vzrůstá sebevědomí pracovníků, jsou si jistější, ztrácí strach a zábrany a díky tomu se rozvíjí jejich schopnosti a celkový potenciál.

Důležitou a neoddělitelnou součástí odměňování současně se vzděláváním je plánování personálního rozvoje pracovníků. Většina malých a středně velkých firem poskytuje zaměstnancům pouze omezené možnosti kariéry v podobě růstu v hierarchii funkcí, avšak lepší nabídkou je rozvoj kvalifikace, platového postupu či zařazení do vyšší tarifové kvalifikační skupiny. Jak ve své knize uvádí Koubek (2011), menší podniky by měly mít plány personálního rozvoje v písemné podobě a vhodně je mít propojené s hodnocením pracovníků. Samotné plány poslouží nejen jako prostředek představy o možnostech pro zaměstnance, které jim firma je ochotna nabídnout, ale také jsou vhodné pro firmu, protože nabízí představu o potenciálních nástupcích pro existující nebo perspektivně tvářící se pracovní funkce. Např. v zahraničních podnicích se velmi často užívá nabídka možnosti dostat partnerství ve firmě, a to především pro dynamické manažery v menších firmách, protože velké podniky poskytují manažerům mnohem větší příležitosti ke kariéře.

2.5 Motivace pracovníků

Motivaci lze popsat jako vnitřní pohnutku, která má podněcovat chování a jednání pracovníků, které má vést hlavně ke zvýšení výkonnosti. Jedná se o základní psychický proces, který může být spuštěn skrze různé druhy stimulů. Základním cílem motivace pro organizaci je aktivovat dané zaměstnance, vyvolat v nich vnitřní sílu a nasměrovat jeho chování k naplnění daného cíle. Pro každou organizaci by mělo být správné motivování prioritou, protože jenom tak může dosáhnout klíčových úspěchů. Díky motivaci se ve společnostech vytváří a podněcuje u zaměstnanců zájem, ochota, loajalita a chuť se zapojovat při realizování jim svěřených úkolů. Osobou, která má tuto oblast řízení lidských zdrojů ve své kompetenci, je ve většině organizací především manažer.

Mezi hlavní motivační faktory se řadí:

Pozitivní motivování – zakládá se na odměňování za lepší výkon:

- faktor hmotné zainteresovanosti
- faktor seberealizace
- faktor morálního ocenění

Negativní motivování – vychází ze silových faktorů:

- faktor existenční
- faktor strachu (obavy ze ztráty zaměstnání). (Managementmania: motivace a motivování, 2014)

Na motivaci zaměstnanců existuje velké množství teorií. **Mezi nejvýznamnější patří:** Herzbergova teorie dvou faktorů, Maslowova pyramida potřeb, McGregorova teorie XY, Alderferova teorie motivačních potřeb ERG, Vroomova teorie očekávání, a další.

Herzbergova teorie dvou faktorů

Tato teorie si zakládá na předpokladu, že zaměstnanci jsou vlastní 2 skupiny potřeb:

- *hygienické (vnější) faktory* – projevují se např. pracovní nespokojeností a mohou být vyvolány pracovními podmínkami, vztahy na pracovišti, platovými podmínkami, jistotou zaměstnání, apod. Pokud nejsou vnější faktory naplněny, vede to k nespokojenosti pracovníků, avšak v opačném případě se neprojeví pocitem spokojenosti, způsobí pouze

to, že pracovníci nejsou nespokojeni, tj. že na pracovní motivaci v kladném smyslu nijak výrazně nepůsobí.

- *Vnitřní (satisfactory)* – pomáhají k vytvoření spokojenosti různou formou. Většinou se jedná o úspěch, kariérní růst, uznání, rozpoznání schopností, odpovědnost, aj. Pokud nastane uspokojení satisfaktorů, dochází ke zvýšení výkonů zaměstnanců a motivace je zpravidla dlouhodobého charakteru, zároveň nenaplnění nevede nutně k nespokojenosti. (Svozilová, 2011)

MOTIVATORY		HYGIENICKE FAKTORY	
 Spokojenost	PRÍTOMNOST	PRÍTOMNOST	Neutrální stav (žádná nespokojenost)  Nespokojenost
	Úspěch (dosažení cíle)	Podniková politika a správa	
	Uznání	Dozor (odborný dozor)	
	Práce sama	Vztahy s nadřízenými	
	Odpovědnost (pravomoci)	Vztahy s kolegy	
	Povýšení	Vztahy s podřízenými	
	Možnost osobního růstu	Mzda/plat	
		Pracovní podmínky	
Neutrální stav (žádná spokojenost)		Jistota práce	
		Osobní život	
	NEPRÍTOMNOST	NEPRÍTOMNOST	

Obr. 2.6 Herzbergova teorie dvou faktorů (zdroj: nadrevo.blogspot, 2012)

Teorie X a teorie Y (McGregorova)

Základem této teorie je rozřadit a oddělit zaměstnance do 2 skupin. A to podle toho, jak se jednotlivci v organizaci chovají. **Teorie X** je tvořena převážně pracovníky a manažery, kteří mají následující předpoklady:

- průměrný člověk nemá rád práci, a pokud může, vyhýbá se jí
- kvůli tomu jsou tito zaměstnanci řízeni, k práci nuceni, v krajních případech ovlivňováni hrozbou, aby vytvořili úsilí při plnění úkolů dané organizace
- běžný člověk chce být přímo veden, raději se odpovědnosti vyhýbá, chybí mu ctižádost a je pro něj prioritní bezpečí.

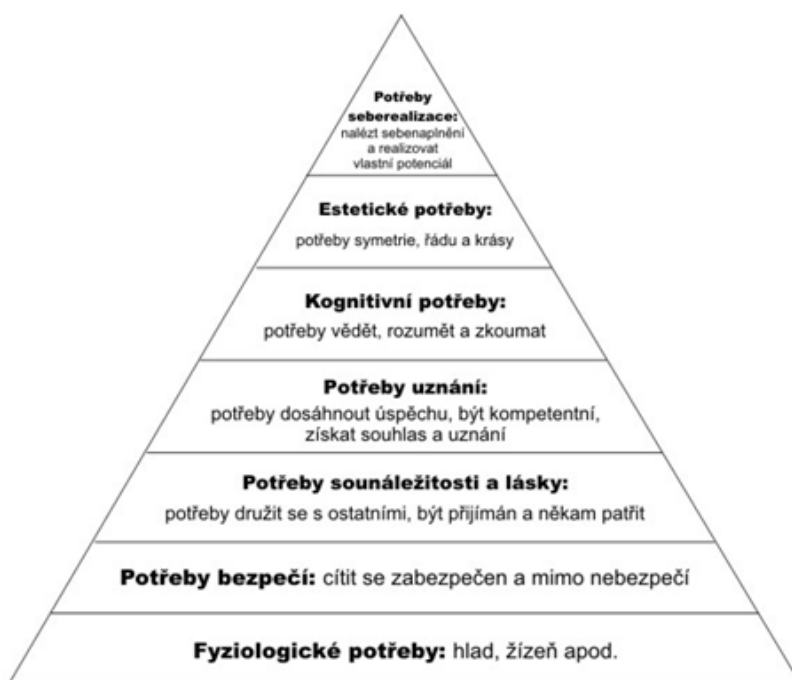
Z výše uvedeného vyplývá, že tato skupina lidí je ve většině nespolehlivá, nedůvěřivá a v neposlední řadě i líná. Proto je potřeba je neustále řídit, směřovat nebo stimulovat, ať už finančními pohnutkami nebo výhružkou postihu.

Druhý přístup, **Teorie Y**, zahrnuje zaměstnance, kteří vyhledávají nezávislost, seberealizaci, rozvoj a tvořivou práci. Jsou ochotni a schopni se přizpůsobit novým situacím, berou odpovědnost za své chování, usilují o dobro společnosti, práce je pro ně

samozřejmost, je přirozená jako zábava a zároveň je tvořivý a inovační k řešení konkrétních úkolů organizace. (Pauknerová, 2012)

Maslowova pyramida potřeb

Podle ní jsou lidské potřeby tvořeny hierarchickou strukturou (pyramidou), kdy nejdříve musí dojít k uspokojení potřeby na nižší úrovni a až teprve potom se posunout k dalším potřebám. V praxi se to projevuje tak, že když má člověk zajištěno např. bydlení a práci, která poskytuje pocit bezpečí, může postupovat při uspokojování potřeb společenských (navazovat vztahy, zakládat rodinu, atd.). Na nejvyšší příčce je seberealizace, kde jde o snahu použít a naplnit své schopnosti a záměry, snažit se být nejlepším, jakým může člověk být. Podle Maslowa seberealizovaní lidé akceptují okolnosti, které život přináší, jsou spontánní a tvořiví. Tato metoda se hojně používá při tvorbě motivačních faktorů zaměstnanců ve společnosti.



Obr. 2.7 Maslowova pyramida potřeb (zdroj: Vysekalová, 2011)

Po naplnění vrstev nižší úrovně se dostaneme k potřebám růstovým. Ty souvisí s růstem naší osobnosti a od předchozích se velmi liší, a to především tím, že potřeby v pyramidě umístěné níže lze naplnit jednodušeji, a to např. následujícím vyjádřením: „hladina v nádrži dosáhne na pomyslnou linku“, díky tomu se cítíme již uspokojeni. Zatímco potřeby růstové jsou otevřené do nekonečna a také souvisí s životní motivací lidí. Do potřeb ve vrstvě seberealizace patří tzv. *potřeby kognitivní*, které mimo jiné zahrnují

potřebu vzdělávat se. Podle Maslowa lze tedy naplnit potřebu seberealizace pouze v případě, můžeme-li se rozvíjet tak, jak si sami představujeme. (Ografologii: Abraham Maslow – pyramida potřeb, 2008)

3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE



Obr. 3.1 Logo společnosti LOMAX & Co spol. s.r.o. (Zdroj: Lomax)

3.1 Historie a charakteristika společnosti LOMAX & Co spol. s.r.o.

V praktické části mé diplomové práce je popsána společnost LOMAX & Co spol. s.r.o., která má hlavní sídlo v Bořeticích na jižní Moravě.

Obchodní jméno společnosti: LOMAX & Co spol. s.r.o.

Zapsaná: u KS v Brně, oddíl C, vložka 44060

Identifikační číslo: 26903920

Den zápisu: 26. Srpen 2003

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 1 000 000 Kč (je plně splacen)

Informace zde obsazené jsem získala z veřejně dostupných zdrojů (především zdroje internetové), z výročních zpráv společnosti, z interních dokumentů firmy, které mi byly poskytnuty ředitelem společnosti, panem Miroslavem Kubíkem.

Firma LOMAX & Co spol. s.r.o. je jedna z předních výrobců, která se specializuje na produkci garážových vrat, předokenních rolet, plastových a hliníkových oken a vstupních dveří, brán a plotů v České republice. Vznik společnosti je datován do roku 1992. Původní název společnosti byl LOMAX- Dufek Luboš, již v této době bylo hlavním mottem a cílem dodávat zákazníkům především kvalitní výrobky. V roce 2000 uvedla společnost, spolu ve spolupráci s firmou DOORS production spol. s.r.o., do provozu na zakázku vyrobenou válcovací trať a tím jako první a jediná ve „východní“ části Evropy zahájila produkci vlastních sekcí pro garážová vrata. Také díky tomu se posunula laťka v oblasti kvality směrem nahoru a značka LOMAX se tak stala symbolem pro pevnost, dlouhou životnost a bezpečnost.

V roce 2002 společnost jako první představila na Mezinárodním stavebním veletrhu IBF v Brně novinku v oblasti designu vrat, a to imitaci dřeva pomocí exteriérové folie na ocelovém povrchu sekce. V roce 2004 se společnost Lomax – Dufek Luboš sloučila s DOORS production spol. s.r.o. a tím byl dán nový název LOMAX & Co spol. s.r.o.. V první polovině roku 2010 došlo ke zlomovému okamžiku v dalším rozvoji, kdy firma rozjela nový projekt, zabývající se hliníkovými a plastovými okny a vchodovými dveřmi. V téže roce společnost přijala dotaci od ÚP na vzdělávání pracovníků v rámci projektu „Vzdělávejte se“ v celkové výši 1.106 tis Kč. V 2011 převzal pan Luboš Dufek – jednatel společnosti, cenu za **druhé místo** v soutěži **FIRMA ROKU 2011** Jihomoravského kraje. Také v roce 2011 se společnosti podařilo získat dotace na rozvoj zaměstnanců, a to ve výši 1.185 tis Kč. Díky tomu došlo ke vzdělávání zaměstnanců napříč celou společností, všemi pozicemi a v průběhu celého roku.

V roce 2012 došlo ke spuštění nové linky na výrobu venkovních žaluzií a počátkem roku 2013 dochází k dodávání těchto žaluzií po celé prodejní síti. Díky specializovanému týmu odborníků a správné výrobě na CNC strojích s použitím těch nejmodernějších technik je předpoklad kvalitních výrobků. Dodavatelé, se kterými firma spolupracuje, jsou jenom renomované společnosti, které dodržují normy a legislativu EU a jsou „špičkou“ v oboru a garantují kvalitu. Veškerá výroba probíhá v Bořeticích, následný prodej má v kompetenci filiálka v Hustopečích a zastoupení v Brně a Hodoníně. Maloobchod je řízen prostřednictvím organizace pouze ve svém regionu, ostatní místa jsou v zastoupení smluvních partnerů. Své smluvní prodejce mají ve 4 státech EU: Česko, Slovensko, Rakousko a Polsko. Na území ČR lze produkty společnosti LOMAX & Co spol. s.r.o. zakoupit na 82 prodejních místech, na Slovensku mají 24 prodejců, v Rakousku 15 a na území Polska je celkem 7 prodejních míst. Ani v tomto roce společnost nezhálela a získala dotace na vzdělávání zaměstnanců v rámci projektu „Vzdělávejte se pro růst!“ ve výši 237 tis. Kč, které se uskutečnilo v průběhu celého kalendářního roku.

V investiční a provozní činnosti došlo v roce 2013 k přestavbě výrobních prostor pro venkovní žaluzie, proběhla obnova vozového parku (došlo k nákupu dvou nákladních vozidel Iveco Cargo, dvou dodávek Renault Master a dvou osobních vozů značky Škoda). Tyto investice přesáhly částku více než 5 mil Kč. Současně v tomto roce došlo k převzetí dokončených bytů v projektu Rezidence Sochorova v Brně, jež firma bere jako dlouhodobou

investici do společnosti. Koncem roku firma zrealizovala výstavbu vlastní trafostanice, od které očekávají do budoucna především snížení nákladů na elektrickou energii. LOMAX & Co spol. s.r.o. dostala dotaci na expanzi exportu v rámci projektu Marketing v částce 910 tis. Kč a současně také dotaci na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve výši 1.406 tis. Kč.

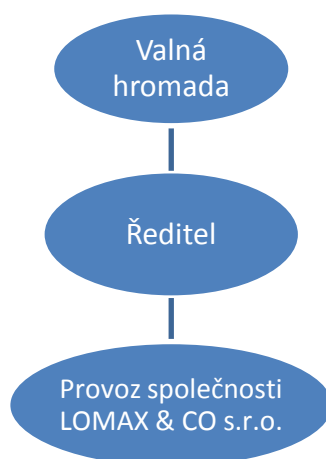
Předmět podnikání

Hlavním předmět podnikání je výroba a prodej **garážových vrat** - sekční vrata, posuvná vrata, rolovací a průmyslová vrata a **předokenních rolet** – s viditelným boxem, s boxem pro zaomítnutí, nadokenní pro překlad a roletové překlady.

Do ostatního sortimentu se řadí:

- brány a ploty
- venkovní žaluzie
- komponenty a pohony pro brány
- plastová a hliníková okna a dveře
- rolovací mříže
- sítě proti hmyzu
- pohony pro brány (Lomax)

Motto společnosti zní: *Nejspokojenější zákazník není ten, který koupí nejlevnější zboží, ale ten, který najde kvalitní výrobek a seriózní „lidský“ přístup.*

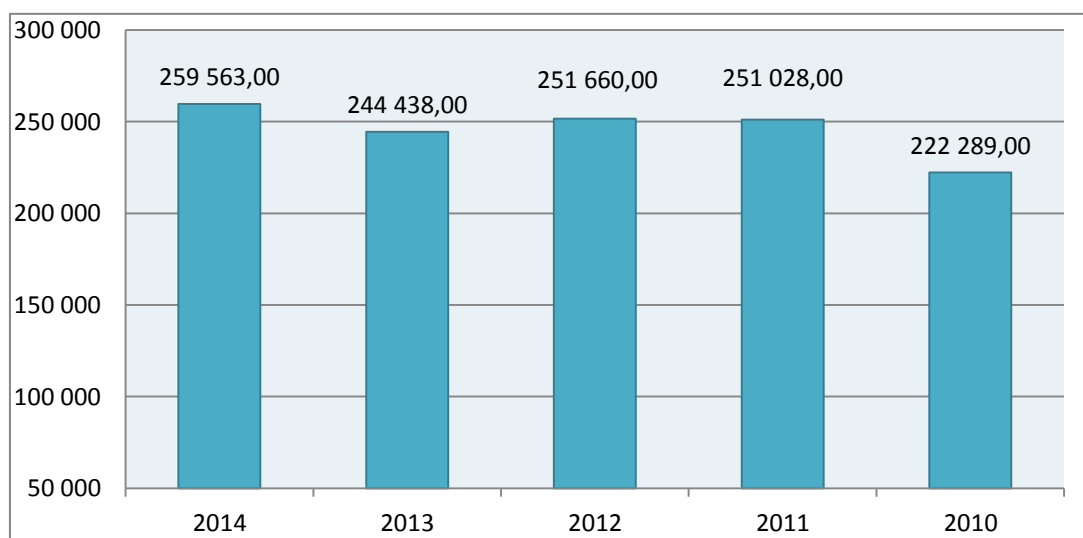


Obr. 3.2 Zkrácená verze organizační struktury společnosti (zdroj: výroční zpráva)

V čele valné hromady stojí pan Luboš Dufek a pan Miroslav Kubík, kteří jsou zároveň jediní jednatelé společnosti a společně tvoří statutární orgán společnosti. Dozorčí rada nebyla zřízena. V příloze č. 1 najdeme plnou verzi Organizační struktury společnosti.

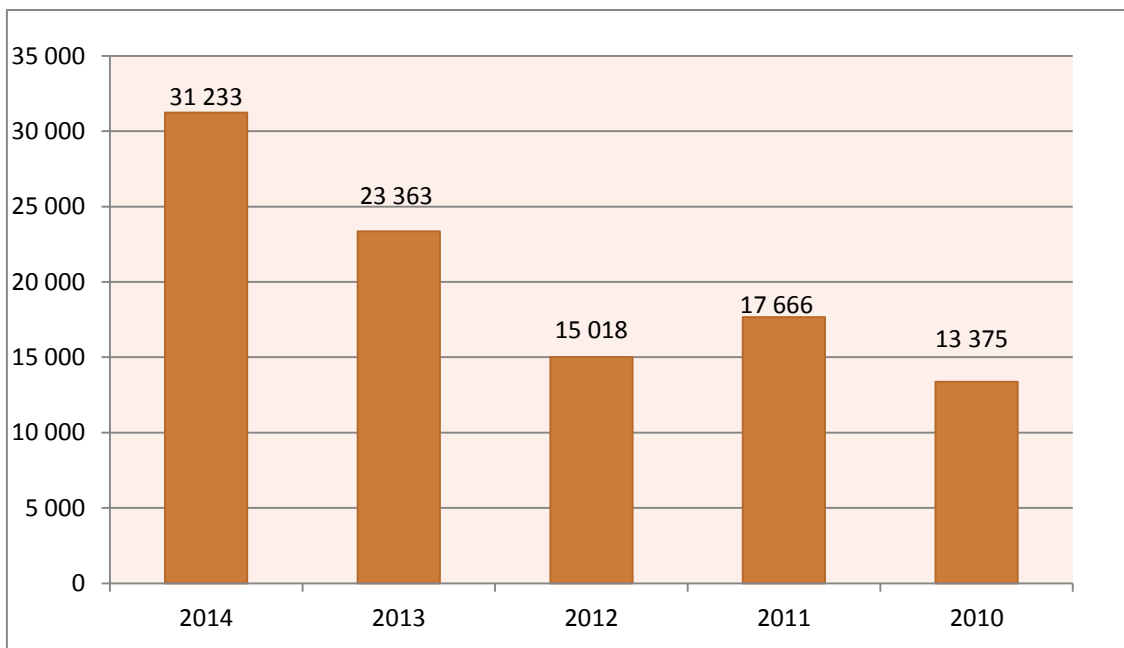
3.2 Finanční situace společnosti

V následujících grafech jsou obsaženy informace ohledně vývoje tržeb a zisků za uplynulé roky. Jak lze vidět v následujícím grafu, tržby za poslední roky vždy přesáhly hranici 220 000 000 Kč. Za loňský rok se tržby rekordně vyhouply k hranici 260 000 000 Kč, díky čemuž se HV před zdaněním vyšplhal na částku 31 233 000 Kč, vůbec nejvyšší za posledních 5 let. V roce 2013 došlo cca k 3 % meziročnímu propadu, za což podle společnosti může meziroční reálný pokles v oblasti stavebnictví o více než 8 %. Díky včasné reakci přijetí úsporných opatření již z počátku roku se tento rok vyplatil, protože HV před zdaněním činil částku 23 363 000 Kč (došlo tedy k 50 % navýšení), na čem se z velké míry podepisuje zisk z prodeje bytů, které jsou zmíněny výše.



Graf. 3.1 Vývoj tržeb v tis. Kč 2010-2014 (zdroj: vlastní zpracování)

Tržby pro rok 2012 zůstaly téměř na stejné úrovni jako v předcházejícím roce, avšak ve vývoji zisku došlo ke značnému meziročnímu propadu, a to o 15 %. Tato změna nastala kvůli zdražování vstupů a také tlaku ze strany zákazníků na udržení výše prodejních cen. Část je dána také tvorbou vysokých opravných položek k nedobytným pohledávkám. V roce 2011 došlo k nárůstu tržeb o 13 %, a to o částku 28.739 tis. Kč.



Graf. 3.2 Vývoj zisku před zdaněním v tis. Kč 2010-2014 (zdroj: vlastní zpracování)

3.3 Vize, cíle a politika společnosti pro rok 2015

Hlavním cílem společnosti je nejen do roku 2015, ale také do dalších období vyrábět a prodávat výrobky na té nejvyšší kvalitativní úrovni, nabídky svých produktů neustále obnovovat a rozšiřovat. Firma Lomax chce nadále vynikat ve svém přístupu a péči o zákazníky jako doposud, přinášet klientům jistotu, pohodlí a maximální servis. V neposlední řadě společnost bude neustále budovat své postavení na trhu a jako vysoce stabilní společnosti chce být i nadále spolehlivým partnerem jak svým zákazníkům, tak také zaměstnancům.

V oblasti **velkoobchodu** jsou stanoveny **3 hlavní cíle**: zvýšení úspěšnosti proměňování poptávek v zakázky, zajištění prodeje kompletního sortimentu ve všech regionech, docílení min. 20 mil. obratu v ZO (kromě PL a SK). V oblasti **maloobchodu** mezi hlavní cíle společnost řadí: navýšení prodeje oken (vice než 20 mil.), zvýšení úspěchu v proměňování poptávek a taktéž zajištění kompletního sortimentu ve všech pokrytých regionech. Mezi **marketingovými záměry** je posílení známosti značky a pozice na trhu, zvýšení podílu investic do výkonnostních kampaní, motivace smluvních partnerů ke spolupráci, výraznější komunikaci produktu směrem dovnitř obchodní sítě. Ve sféře **zahraničního obchodu** bude hlavní záměrem rozvoj obchodu v Rakousku a navázání nové obchodní spolupráce v Německu, prostřednictvím využití účasti na mezinárodním veletrhu R+T ve Stuttgartu. Kromě toho dojde k nastavení nové B2B komunikace, využitím online kampaní. Ve **výrobě** chce firma především zefektivnit řízení výroby, zaškolit další pracovníky na úzkých místech

k zajištění zastupitelnosti, vylepšit odchozí jakost – snížit množství oprávněných reklamací o 40 % a také počet odstavených (nekvalitních) produktů. V kategorii **nákupu** bude kladen hlavní důraz na zajištění objemu a kvality nakupovaných položek podle obchodního plánu, snížení vstupních nákladů a zajištění zastupitelnosti klíčových dodavatelů. Ani v oblasti **vývoje** firma nezapomíná na zkvalitnění stávajících hodnot. Cíle jsou např. zavedení výroby vlastního systému integrovaných dveří, doplnění chybějících návodů a technických listů, nastavení toku technických informací, atd.

	Zaměstnanci celkem				
	2014	2013	2012	2011	2010
Průměrný počet zaměstnanců	132	128	129	122	107
Mzdové náklady	38 837	37 702	38 441	35 571	30 616
Náklady na pojištění (sociální + zdravotní)	13 078	12 591	12 953	12 014	10 261
Odměny členům statut. orgánů spol.	/	/	/	/	/
Sociální náklady	2 957	3 192	2 704	3 235	1 671

Tab. 3.1 **Finanční údaje o zaměstnancích v tis. Kč** (zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv)

Společnost vynaložila na vzdělávání zaměstnanců kromě financí získaných z dotací také vlastní zdroje, jejich výše za jednotlivá období je uvedena v následující tabulce. Detailnější výčet nalezneme v příloze č. 2.

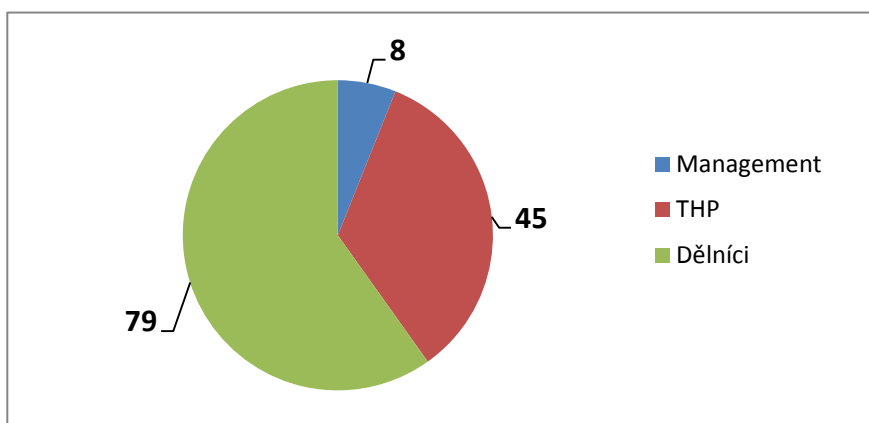
Rok	2012	2013	2014
Výše nákladů	832 640,-	1 143 076	619 241,-

Tab. 3.2 **Vlastní náklady na vzdělávání pracovníků 2012-2014** (zdroj: interní dokument)

4 SYSTÉM ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VYBRANÉ ORGANIZACE

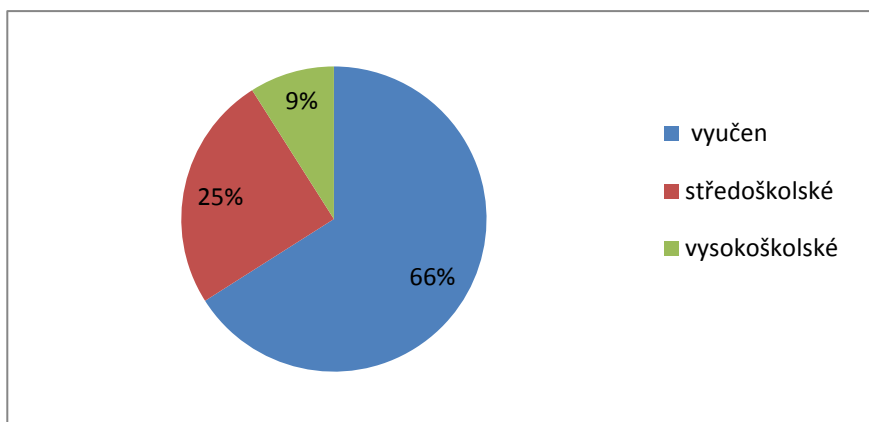
4.1 Analýza lidských zdrojů společnosti Lomax, s.r.o.

Společnost vykazovala k 1.1.2015 celkem 132 zaměstnanců (vč. jednatelů). Jak lze vidět na grafu 4.1, největší část tvoří dělníci (60%), poté následují THP pracovníci (34%) a management tvoří pouze 6 % pracovní síly.



Graf. 4. 1 Skladba zaměstnanců v organizaci (zdroj: vlastní zpracování)

Z celkového počtu 132 zaměstnanců má většina nižší vzdělání – vyučen, a to v celkovém počtu 87 pracovníků (66%). Je to dáno především strukturou pracovních sil, věkem a zaměřením pracovní činnosti společnosti. Středoškolským vzděláním disponuje 34 zaměstnanců, vysokoškoláků je ve firmě Lomax 11 (9%).



Graf. 4. 2 Rozdělení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání (zdroj: vlastní zpracování)

4.2 Procesy vzdělávání hrazené z vlastních zdrojů

Společnost si je vědoma důležitosti rozvoje svých pracovníků, z toho důvodu je v průběhu celého roku zaškoluje, organizuje pro ně velké množství vzdělávacích aktivit, a to formou workshopů, otevřených seminářů, vzdělávacích kurzů, prací ve skupinách a diskuzí. Mimo to vzdělává své zaměstnance pravidelně také v oblasti BOZP a OP.

4.3 BOZP vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců v kategorii BOZP probíhá na pracovišti denně, jak prostřednictvím pracovníka pro BOZP, tak vedoucím každé jednotlivé dílny, tak jak to nařizuje zákoník práce 262/2006 Sb. **O bezpečnosti a ochraně zdraví při práci**. Společnost si najímá externí firmu, která jedenkrát za měsíc provádí kontrolu ohledně dodržování BOZP a OP, na základě kontroly je vyhotoven zápis, který slouží jako podklad, že firma dodržuje stanovené předpisy a zákonem stanovené nařízení. Ukázku zápisu nalezneme v příloze č. 3.

Společnost má vlastního pracovníka, který se zabývá školením pro BOZP a tvrdých dovedností určené pro elektrikáře a svářeče, školení pro práci ve výškách, školení pro práci s VZV, referentské zkoušky pro řízení služebního motorového vozidla aj. Zákon stanovuje povinné školení pracovníků pro BOZP, PO. V níže uvedené tabulce jsou uvedena veškerá školení této kategorie vč. nákladů, pravidelnosti a množství zúčastněných zaměstnanců, která v roce 2014 byla uskutečněna.

Typ školení	Účel	Školitel	Frekvence	Počet lidí	Kategorie pracovníků	Roční náklady v tis. Kč
školení BOZP opakované	zákonná povinnost, seznámení s riziky	externí	1x ročně	120	všechny kategorie	12
školení PO opakované						
školení BOZP vedoucích zaměstnanců		externí	1x za 3 roky	9	vedoucí	1,5
školení PO vedoucích zaměstnanců						
školení BOZP vstupní		interní	při nástupu do pracovního poměru	32	všechny kategorie	12,8
školení PO vstupní						

Tab. 4.1 Informace k BOZP a PO realizovaných v roce 2014 (zdroj: interní dokument)

Specifickou skupinou jsou školení nutná pro práci ve výškách, řidičů pro obsluhu motorových vozíků, řidičů referentů, elektrikářů, svářečů, obsluhu tlakových nádob a

plynových zařízení a školení vazačů. Pro danou kategorii školení firma min. 1 x za 3 roky realizuje povinná školení, za loňský rok došlo k následujícím - viz. tabulka 4.2.

Název školení	Účel	Školitel	Frekvence	Počet zaměstnanců	Druh pracovníka	Roční náklady v tis. Kč
Školení práce ve výškách	zákonná povinnost, zvyšování nebo udržení odbornosti	Externě	1x ročně	31	montéři, technici	7,75
Školení řidičů motorových vozíků		Externě	1x ročně	31	dělníci	18,6
Školení řidičů referentů		Externě	1x za 2 roky	78	všechny kategorie	15,6
Školení svářečů		Externě	1x za 2 roky	22	dělníci	13,2
Školení elektrikářů		Externě	1x za 3 roky	22	dělníci	22
Školení obsluhy tlakových nádob		Externě	1x za 3 roky	6	dělníci	2,4
Školení obsluhy plynových zařízení		Externě	1x za 3 roky	4	dělníci	1,6
Školení vazačů		Externě	1x ročně	4	dělníci	1,6

Tab. 4. 2 Školení pro specifický druh pracovní činnosti (Zdroj: interní dokument)

Interně i externě si firma zabezpečuje školení na informační systémy, jen za loňský rok byla vynaložená částka ve výši 148 000,-. Při nástupu do pracovního poměru bylo zaškoleno 10 pracovníků. V průběhu roku školení probíhalo kontinuálně. Hlavním cílem bylo zvýšení odborné způsobilosti. Celkem se náklady na tato školení/rok vyšplhala na částku 225 316,-, což je průměrně na jednoho zaměstnance (při 135 celkem) částka 1 669,-/rok.

Pravidelně a opakovaně každý rok firma provádí následující workshopy a školení, které je hrazeno z vlastních zdrojů:

I. Pro **obchodníky** jsou realizovány následující formy vzdělávání:

- Workshop a školení zaměřené na rozvoj obchodních dovedností, vzdělávání probíhá 4 dny.
- Školení a workshop na rozšíření a zlepšení obchodní argumentace – doba školení 2 dny.

Pro dané školení firma najímá externího lektora, který zaměstnance školí a vzdělává přímo na pracovišti v pracovní době. O tom, kdo bude dané zaměstnance školit, rozhoduje jednatel (ředitel) společnosti. Celkově v této skupině bylo proškoleny 15 pracovníků.

- Technické školení na produkty – délka trvání 2 dny. Tento druh školení si firma zabezpečuje ve vlastní režii, kdy lektorem je interní pracovník a školí se v průběhu pracovní doby.

II. Pro **THP** pracovníky

- Školení a workshop zaměřen na komunikaci po telefonu, kde cílem je klidně řešit problémové telefonáty s agresivními volajícími, rozeznat typ volajícího a tomu přizpůsobit následnou konverzaci, efektivně předávat důležité vzkazy a informace pro vedení apod. Školení probíhá 2 dny v prostorech sídla. Společnosti si dané vzdělávání zajišťuje prostřednictvím externího lektora.

III. Pro **montážníky**

- Školení a workshop se zaměřením na komunikaci se zákazníkem. Délka školení je 4 dny, za loňský rok bylo proškoleno 19 zaměstnanců. Školitelem je externí pracovník, který zaměstnance vzdělává na jejich pracovišti.

IV. Jak je již zmíněno v textu o charakteristice společnosti, Lomax má zastoupení prostřednictvím smluvních partnerů ve 4 zemích EU. Školení tedy zajišťuje kromě svých vlastních pracovníků také **montážníkům** a **obchodníkům** uvedených **smluvních partnerů**. Zde se jedná o školení:

- Technicko-obchodní na produkty – délka trvání kurzu je 15 dnů, zaměřeno na obchodníky.

Firma pro kontrolu obchodníků smluvních partnerů pro kontrolu používá tzv. **Mystery shopping (mystery calling)**, kdy osoba pověřená tímto úkolem je vyslána, aby „hrála“ zákazníka, že má o daný produkt či službu zájem. Na základě toho pozoruje specifické aspekty nabízených služeb nebo produktů, chování prodejce apod. Po ukončení mystery shoppingu vystaví dotazník (hodnocení), kde je uvedeno, zda proběhlo vše, tak jak mělo, či nikoliv. Cílem je opatření kvality za účelem jejího zvýšení. Společnost využila danou kontrolu napříč 60 smluvními partnery skrze ČR a SR. V příloze č. 4 je ukázka hodnocení mystery shoppingu externí firmou **Market vision**, která proběhla ve společnosti minulý rok.

- Technické školení na produkty – určeno pro montážníky, kurzy trvají 12 dnů.

Následná kontrola montážníků ze strany smluvních partnerů probíhá na základě auditu montáží.

Daní pracovníci jsou proškolení interním zaměstnancem firmy Lomax, a to v prostorách hlavní budovy v Bořeticích.

Společnost je ve vzdělávání vlastních zaměstnanců velmi aktivní a adaptabilní, kromě uvedených forem kurzů zajišťuje otevřené semináře a kurzy specializované především pro management, účetního či školení zaměřené na intrastat (jehož cílem je poskytnout aktuální informace a pravidla pro správné vykazování statistik vnitrouijního obchodu se zbožím). Tato školení probíhají dle konkrétní situace a potřeby. Většina investic je zaměřena jak na odborné dovednosti – technické vzdělávání, projektování, nové výrobní metody, tak i na dovednosti měkké – obchodní, vztahy na pracovišti, manažerské kurzy, jazykové kurzy – anglický a německý, ekonomické vzdělávání, obsluha PC. Všichni pracovníci společnosti mají ve mzdě obsaženou motivační složku, která se přímo odvíjí od jejich výkonu na všech úrovních. Hodnocení probíhá např. na základě počtu vyrobených kusů, kvality produkce, sjednaném počtu zakázek a celkového úspěchu společnosti.

4.4 Vzdělávací procesy hrazené z fondů „OP LZZ“

V období 2009-2011 se společnost podílela na projektu **Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost**, se specializací na adaptabilitu zaměstnanců a konkurenceschopnost podniku. Obsahem projektu byla podpora zaměstnanců především v měkkých dovednostech jako klíčového prvku současných problémů ve společnosti. Mělo dojít ke zlepšení komunikačních dovedností mezi zaměstnanci ve vertikální i horizontální rovině, k podpoře v oblasti osobního rozvoje, která má směřovat k dosažení větší spokojenosti zaměstnanců a tím zároveň ke zvýšení produktivity a efektivity prováděné práce. Projekt byl zaměřen především na podporu dělnických profesí a na zaměstnance starších 50 let. Pro zaměstnance měl projekt znamenat zvýšení jejich dovedností a schopností pro následný profesní a osobní rozvoj, zvýšení spokojenosti v zaměstnání, růstu efektivity práce, snížení nezaměstnanosti a posílení konkurenceschopnosti firmy.

Cílem projektu byla taktéž výchova vlastních kvalifikovaných pracovníků a aplikovat moderní a inovativní vzdělávací formy. Celkově firma obdržela v 5 platbách dotaci ve výši 2 310 000,-. Inovativnost projektu spočívala především v moderním přístupu k řízení a rozvoji zaměstnanců ve všech profesích. Byly aplikovány formy vzdělávání prostřednictvím interaktivních kurzů, metody her, psychologie lektora, koučing nebo také zážitkové druhy vzdělávání. Inovativním článkem se stalo zavedení pružné pracovní doby nebo práce na poloviční úvazky.

Projekt byl uskutečněn zejména z následujících důvodů:

- Díky růstu počtu pracovníků i obratu vyšlo najevo, že společnost má patrné mezery v oblasti řízení LZ, motivaci pracovníků a organizaci práce.
- Vedoucí pracovníci nebyli schopni účinně spravovat jednotlivá oddělení.
- Pracovníci na dělnických pozicích měli problémy s přijímáním odpovědnosti za práci, s vedením efektivní komunikace se spolupracovníky i nadřízenými.
- Společnost chtěla snížit fluktuaci a zvýšit loajalitu pracovníků jak mezi sebou vzájemně tak i vůči společnosti.
- Vzhledem ke značné expanzi bylo nutné přibírání nových pracovníků, proto firma chtěla vychovávat vlastní odborníky, tudíž pro ni nebyl problém přibrat nekvalifikovaného člověka.
- Podnik chtěl ověřit, zda jsou účinně zavedeny pracovní úvazky – zda by nebylo lepší je různě kombinovat, což by mohlo vést ke zlepšení spokojenosti či náběru vyššího počtu zaměstnanců, především díky zkráceným či paralelním úvazkům.

Projekt byl financován formou podpory De minimis, která se zaměřuje na podporu malého rozsahu. Náklady nad rámec byly plně financovány z vlastních zdrojů. Subjekty, které zaměstnance vzdělávaly, byly vybrány na základě výběrového řízení. Projekt byl ohrožen několika faktory, mezi které lze zařadit např. pracovní vytíženost zaměstnanců vzhledem k náročnosti provozu firmy, nedostatek zájmu o vzdělávání, ostych a stud před ostatními členy kurzů.

Vzdělávání bylo realizováno v následujícím uskupení:

I. Vzdělávání zaměstnanců nad 50 let – probíhalo formou speciálních vzdělávacích kurzů ve skupinách čítajících 53 osob. Vzdělávání se specializovalo na rozvoj motivace, sebedůvěry a sebeúcty a ovládání výpočetní techniky, získání znalostí v oblasti tržního hospodářství, adaptaci na nové druhy forem řízení, na inovativní prvky ve výrobě a zejména na zavádění nových technologických postupů.

II. Vzdělávání zaměstnanců do 25 let – zde bylo stěžejním cílem se zaměřit na rozvoj sebekontroly a sebeovládání, efektivní zvládnutí stresových okamžiků a zlepšení vnitropodnikové a mezilidské komunikace.

III. Vzdělávání se zaměřením na dělnické profese – obsahovalo celkem 4 kurzy, ve kterých se 72 osob rozdělilo do 6 skupin. 1. kurz byl orientován na rozvoj motivace a seznámit pracovníky se záměry a strategií společnosti, a tím přispět ke zvýšení loajality vůči

společnosti. 2. kurz byl namířen na komunikaci a řešení konfliktních situací. Měl zaměstnance naučit vhodně komunikovat, vyjednávat, řešit spory a neshody a asertivnímu chování. Prioritním cílem 3. kurzu bylo seznámení se svou vlastní osobností, poznáním svých silných a slabých stránek pro následný osobní rozvoj. Poslední kurz v této kategorii měl představit základní zásady a principy fungování podniku a rolí jednotlivých pracovníků.

IV. Vzdělávání managementu – v této skupině bylo realizováno celkem 5 kurzů se specializací na střední management. Cílem úvodního kurzu bylo nastavit základní komunikační a manažerské dovednosti v rámci týmové dorozumívání a firemní kultury. Druhý kurz se specializoval na správnou komunikaci a vyjednávání. Následoval program na nastavení výchozích manažerských a komunikačních pravidel, s úmyslem naučit střední management motivovat podřízené. Čtvrtý kurz byl určen pro sebepoznání a sebedůvěru a poslední byl specializován na získání dovedností pro identifikaci a zvládnutí stresu, pro jeho efektivní předcházení a ovlivňování konfliktních situací.

V. Vzdělávání THP pracovníků – zde bylo realizováno celkem 5 kurzů. Účastníci byli rozděleni do 2 skupin po 10 lidech. Školilo se v oblastech: time management – získání dovedností pro efektivní řízení času, stres management – pro efektivní předcházení a řešení řízení při stresových situacích, sebedůvěra a sebepoznání, firemní kultura a týmová komunikace, řešení konfliktních situací – s cílem naučit se správně komunikovat, vyjednávat, stát si za svým cílem.

VI. Vzdělávání zaměstnanců (obchod) - pro dané pracovníky proběhlo celkem 7 kurzů. Vzhledem k tomu, že společnost má své zastoupení ve 4 zemích EU vč. Česka, je zde tedy nezbytná znalost cizího jazyka pro efektivní komunikaci s partnery a se zákazníky. Ta byla podpořena jazykovým kurzem se zaměřením na němčinu. Následné kurzy byly orientovány na rozvoj: obchodních dovedností, stres a time managementu, sebepoznání, firemní kultury a komunikace.

Kurzy byly povinné pro všechny zaměstnance dle uvedených skupin. V příloze č. 5 je uveden harmonogram realizace vzdělávacího projektu. Mezi hlavní potřeby cílové skupiny, kterých společnost chtěla dosáhnout, patří následující dovednosti, znalosti a schopnosti:

Dělnické profese - asertivita, sebepoznání, zvládnutí stresu, ovládání výpočetní techniky, ekologie, znalost v oblasti tržního hospodářství, řešení krizových situací, komunikace pro posílení týmové spolupráce.

Střední management - ovládání cizích jazyků, time management – pro efektivní plánování času, ekologie, obchodní dovednosti, vyjednávání, zvládnutí stresu, komunikace, budování firemní identity, motivace, tvorba týmu, apod.

Top management – psychologie, typologie zaměstnanců, budování a řízení týmu, komunikace, řízení financí a ekonomiky podniku, ovládání cizích jazyků.

4.5 Vzdělávací procesy hrazené v rámci projektu „Vzdělávejte se pro růst“

Prioritním cílem projektu bylo posílení konkurenceschopnosti jak na tuzemském trhu, tak především na tom mezinárodním. K posílení došlo především díky zdokonalení jazykové výbavy klíčových zaměstnanců a zvýšení flexibilitnosti výrobního personálu. Projekt započal rokem 2012. Školení probíhalo v několika oblastech, jednalo se zejména o zdokonalení se v obsluze informačního systému, jeho napojení na výrobní technologii, možnosti konfigurovat, zjistit cenu a objednat daný produkt přes webové rozhraní. Dále se vzdělávání soustředilo na zlepšení jazykové vybavenosti kontaktních osob s cílem být dobrým obchodním partnerem pro zahraniční klientelu a na přínos v podobě řízení výroby pomocí IS s cílem na zkvalitnění výrobků. Projekt je spolufinancovaný z prostředků Evropského sociálního fondu (85%) a státního rozpočtu České republiky (15%).

Mezi hlavní cíle společnost řadila především: vytvořit nová pracovní místa a udržet stávající (to se podařilo, navíc také došlo ke vzniku 1 pracovního místa), zajištění obratu alespoň na stejné úrovni pro další roky (v této oblasti firma dosáhla ještě lepšího výsledku, než původně plánovala), zajistit jazykovou vybavenost personálu společnosti, aby firma dokázala reagovat a plnit požadavky nečesky mluvících zákazníků.

Realizované kurzy v rámci projektu „Vzdělávejte se pro růst“

- **Školení lešenářů zaměřeno na zvýšení odbornosti a kvalifikace** – školením prošlo 24 zaměstnanců, především montážníci, kterým díky kurzu bylo umožněno rozšířit nabídku služeb a montovat výrobky firmy i v podmínkách, pro které je nezbytné dané oprávnění. Pro realizaci vzdělávací aktivity byla vybrána jako dodavatel společnost ES&H servis. s.r.o., školení probíhalo 7.6.2012 v prostorách sídla společnosti Lomax. Školení bylo rozděleno na teoretickou přípravu – 1,5 vyučovací hodiny, na praktickou část- 2 vyučovací lekce a následovalo ověření získaných znalostí a dovedností v délce 0,5 h.

Náklady na jednoho účastníka: 580,- bez DPH. Celkové náklady – 13 920,- bez DPH. Na základě absolvování složili zaměstnanci lešenářské zkoušky.

- **Školení obsluhy programovacího pracoviště SAPSproW** – na daný kurz byli navrženi 2 pracovníci. Cílem vzdělávací aktivity bylo zvýšení produktivity práce na zařízení MGM, rozšíření počtu pracovníků, kteří disponují konkrétní znalostí, úspory materiálu a zvýšení flexibility. Jednalo se o školení, které naučilo vybrané zaměstnance tvořit pálicí plány (plazma) na zařízení MGM ARROW 2000-6. V době školení touto dovedností disponovali pouze 2 pracovníci konstrukce. Náklady byly 13 185,- bez DPH.
- **Odborná technická angličtina zaměřená na terminologii ve vztahu k výrobnímu programu společnosti** – jazyková výuka probíhala ve 4 skupinách (celkem 14 osob) v termínu od 1.6.2012 – 31.5.2013. Pro dané vzdělávání byli navrženi pracovníci, kteří aktivně spolupracují se zahraničními partnery. Kurz probíhal 1 x týdně v délce 1,5h. Vzdělávání se zaměřovalo na získání takových znalostí, aby zaměstnanci, kteří jej absolvují, mohli bez jakýchkoliv jazykových bariér připravovat veškeré technické materiály pro zahraniční kolegy, aby rozuměli jejich požadavkům a aby mohli o technických záležitostech ohledně produktů jednodušeji komunikovat. Celkové náklady na kurz činily 180 000,- bez DPH. Průměrná částka připadající na 1 os. = 12 858,- bez DPH. Vzdělávací aktivita byla uzavřena závěrečným testem.
- **Odborná technická němčina zaměřená na terminologii ve vztahu k výrobnímu programu společnosti** – školení probíhalo v termínu 1.6.2012 – 31.5.2013, cílem bylo stejně tak jako u předešlého kurzu zaměřeného na technickou angličtinu především odbourání jazykové bariéry při komunikaci se zahraničními partnery. Jazykový kurz probíhal ve 2 skupinách po 3 a 5 lidech. Mezi účastníky byli technici, recepční, konstruktér a vedoucí montáží. Cena kurzu byla ve výši 90 000,- bez DPH.
- **Odborná technická angličtina se zaměřením na oblast kovovýroby a specifických potřeb společnosti** – v této oblasti se školilo v termínu od 1.9.2013 do 31.3.2014, ve 2 kurzech. Výuka probíhala v 45 minutových lekcích (v celkovém počtu 64 vyučovacích hodin) v hlavní budově v Bořeticích. Celková cena plnění bez DPH činila částku 70 400,-, v jednom kurzu bylo 6 účastníků, na konci kurzu se získané znalosti ověřovaly prostřednictvím závěrečného testu. Náklady na jednoho pracovníka činily 5 867,- bez DPH. Cílem kurzu bylo zlepšení a prohloubení znalostí AJ, aby zaměstnanci, kteří tuto aktivitu absolvovali, mohli bez jazykových bariér připravovat veškeré obchodní, technické a propagační materiály pro své zahraniční kolegy, rozuměli jejich požadavkům a

byli schopni na ně pružně reagovat. Podle vedoucího projektu byl tento cíl z podstatné části naplněn.

- **Odborná technická němčina se zaměřením na oblast kovovýroby a specifických potřeb společnosti** – opět se školilo v termínu 1.9.2013 – 31.3.2014, výuka byla rozdělena do 128 vyučovacích lekcí o délce trvání 45 minut/lekce, celková cena kurzu byla ve výši 54 400,- bez DPH. Školení se zúčastnilo 9 pracovníků, jako způsob pro ověření znalostí byl stanoven závěrečný kontrolní test. Cena kurzu na pracovníka byla 6 045,- bez DPH.

Popis služby	Cena za vyuč. jednotku (45 min.)	Počet vyuč. jednotek celkem	Cena bez DPH	DPH 21%	Cena vč. DPH
Skupina č. 1	550,-	64	35 200,-	7 392,-	42 592,-
Skupina č. 2	550,-	64	35 200,-	7 392,-	42 592,-
Skupina č. 3	425,-	128	54 400,-	11 424,-	65 824,-
Celkem:	-	256	124 800,-	26 208,-	151 008,-

Tab. 4.3 **Cenové rozhraní pro vzdělávání v rámci jazyků v projektu „Vzdělávejte se pro růst“**
(zdroj: interní dokument společnosti)

Na základě výběrového řízení si společnosti pro dané vzdělávání vybrala vzdělávací agenturu TLC, která vyhověla všem požadavkům ze strany Lomaxu.

V ceně všech jazykových kurzů bylo zahrnuto: vstupní jazykový audit, příprava jazykových kurzů, realizace jazykových kurzů, doplňující školící materiály ve formě skript a pracovních listů, závěrečný test, osvědčení o absolvování kurzu, náklady na lektora, doprava lektora na místo výuky, výstupy a zpětná vazba na dodavatele, monitoring docházky – měsíční, průběžné testování a hodnocení efektivity vzdělávání, vyhodnocení jednotlivých účastníků a zpracování návrhu dalšího vzdělávacího postupu, výstupní hodnotící zpráva pro zadavatele, prezenční listiny, fotodokumentace z jednotlivých kurzů.

- **Kurz zaměřený na řízení výroby, skladového hospodářství, prostřednictvím IS Helios Orange** – kurz probíhal ve 2 skupinách po 6 lidech, každá skupina prošla 192 vyučovacími 45 minutovými lekcemi, vzdělávání probíhalo od 17.7.2013- 31.3.2014. Obsahem všech kurzů bylo školení v oblasti modulů řízení výroby a skladů s cílem zefektivnit výrobu a skladové hospodářství, zkrácení termínů dodávek produktů a snížení produkce odpadního materiálu. Výběrové řízení vyhrála společnost INMEDIAS a.s., Mikulov.

Název	Jednot.cena	Množství	MJ	Cena bez DPH
Vzdělávací kurz pro zaměstnance společnosti Lomax & Co s.r.o.	975,-	384	Vyučovací lekce (45 min.)	374 400,-
CELKEM				374 400,-

Tab. 4.4 **Cena kurzu IS Helios Orange** (zdroj: vlastní zpracování)

Vzdělávací aktivity se účastnili pracovníci, jejichž pracovní zařazení je: vedoucí montáží, nákupu a výroby, THP pracovník (příjem objednávek), konstruktér, výrobní ředitel, IT a BOZP pracovník, vedoucí vývoje, technik maloobchodu a ředitel společnosti. Výstupem kurzu byl závěrečný test + každý absolvent obdržel osvědčení. Všichni pracovníci navržení na školení se aktivně účastnili daných klíčových firemních procesů podle plánu. Stanovených cílů bylo dosaženo, všichni absolventi se ve vnitropodnikových procesech zdokonalili a IS Helios Orange dokáží využívat bez problémů při jejich každodenní činnosti.

5 ANALÝZA ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A JEHO EFEKTIVITA

Na základě absence vyhodnocení vzdělávání zaměstnanců čerpaného ze zdrojů programu OP LZZ byly provedeny tzv. strukturované rozhovory, které napomohly dané vzdělávání zhodnotit, a to zejména ze strany efektivnosti. Rozhovory proběhly v místě sídla společnosti, byly nahrávány a zaznamenávány na diktafon, a to s každým zaměstnancem zvlášť (nezávisle na sobě). Nejprve s ředitelem společnosti, výrobním ředitelem, vedoucím montáže a nakonec s montážníkem. Díky tomu jejich odpovědi byly objektivní, bez ovlivnění druhou osobou. Struktura rozhovoru se skládala z 10 otázek, jejich zaměření se specializovala především na spokojenost a zhodnocení vzdělávání v rámci programu OP LZZ.

5.1 Analýza hodnocení efektivnosti vzdělávání zaměstnanců zaměřená především na program „OP LZZ“

Strukturovaný rozhovor

1. Jak dlouho ve společnosti setrváváte?

Ředitel (jednatel) společnosti – 21 let.

Výrobní ředitel – 5 let.

Vedoucí montáže (dispečer) – 4 roky.

Montážník (elektro) – 3,5 roku.

2. Došlo podle Vás při realizaci vzdělávání v projektu OP LZZ k osobnímu rozvoji zaměstnanců a vyřešení problémů v oblasti řízení lidských zdrojů a problémů s vedoucími pracovníky?

Ředitel společnosti – „K rozvoji určitě došlo, každý si ze školení vždy něco odnese, ať už to vnímá či ne. K problémům v oblasti řízení LZ - lze těžce posoudit, protože problémy budou vždy. V daný okamžik se problémy s motivací zaměstnanců vedoucími pracovníky zlepšily, avšak organizační struktura firmy Lomax se neustále mění.“

Výrobní ředitel – „Každopádně ano, v rámci jazykových kurzů byl určitě u zaměstnanců zaznamenán posun v jazykové vybavenosti, jednalo se zejména o kurzy anglického a německého jazyka, které zaměstnanci využívají při komunikaci se zahraničními partnery každý den. V rámci informačních systémů, kde projekt byl zpracován přímo na míru

specifikům a potřebám organizace, bylo realizováno velké množství projektů, které pomohly konkrétním pracovníkům, na konkrétních pozicích (nákup, prodej, výroba, aj.). Zaměstnanci se naučili využívat jeho potenciál, takže k rozvoji nepochybně došlo.“

Vedoucí montáže – „Program určitě funguje, avšak jestli se dané problémy nějak posunuly, nedokážu posoudit.“

Montážník (elektro) – „Problém s vedoucím není, do práce jsem nastoupil ihned po škole, tudíž o programu OP LZZ téměř nic nevím.“

3. Myslíte si, že zavedení zkrácených a paralelních pracovních úvazků je pro organizaci vhodné a účelné?

Ředitel – „Ano, jedná se o skvělý nástroj. Především u THP pracovníků.“

Výrobní ředitel – „Myslím si, že na trhu budou existovat vždy lidé, kteří nemůžou pracovat 8 hodin, současně u každé firmy vzniká potřeba poskytnout práci, která není na 8 hodin denně. Pokud by to tedy nebylo ku prospěchu obou stran, tak by to ztrácelo smysl. Máme zaměstnané 2 uklízečky a rozhodně jejich náplň práce není na 8h denně. Zkrácené úvazky tedy fungují dobře, např. máme další zkrácený úvazek u paní, která pracuje jako vedoucí skladu (má na starost odepisování materiálu apod.), práci na plný úvazek bychom pro ni momentálně neměli, a navíc to vyhovuje jak nám, tak i jí.“

Vedoucí montáže – „Montážníky využíváme pouze na plný úvazek, nedokážu tohle posoudit. Na pozici, na které pracují, by tohle nefungovalo. Montáže probíhají celodenně, takže tam to není absolutně možné.“

Montážník – „Na danou otázku nemám názor, nedokážu posoudit.“

4. Došlo prostřednictvím vzdělávání k nižší fluktuaci zaměstnanců?

Ředitel – „Neumím posoudit, celkově je fluktuace zaměstnanců velmi nízká. Jsou to tak malá jednotková čísla, že nemá smysl si ani vést statistiku.“

Výrobní ředitel – „Nikdy jsme to z tohoto pohledu nezkoumali, nedokážu na to tedy odpovědět. Ale myslím si, že na fluktuaci to nemá vliv.“

Vedoucí montáže – „Montážníci jsou poměrně stálá pozice, fluktuace je minimální, takže podle mne to nemá na fluktuaci žádný vliv.“

Montážník – „Nedokážu posoudit.“

5. Jak hodnotíte dané vzdělávání, byl/a jste spokojen/a s realizovanými vzdělávacími kurzy? Přinesly Vám zlepšení vašich schopností či dovedností?

Ředitel – „Osobně jsem byl spokojen, zlepšení určitě přineslo.“

Výrobní ředitel – „Ano, byli jsme spokojeni. Firmy, které budou školit, jsme si sami vybírali, účel to určitě splnilo.“

Vedoucí montáže – „Školení jsem měl vždy s montéry, na které to bylo směřované. Takže otázka je spíše, zda to přineslo něco jim. Ale myslím si, že určitě to pro ně bylo prospěšné. Dozvěděli se něco nového, např. jak se mají chovat k zákazníkům.“

Montážník – „Pokud se zaměřím na komunikaci se zákazníkem, tak si myslím, že 90 % z toho se nedá použít vůbec, protože každá komunikace je jiná. Jednou je zákazník stará paní, po druhé movitý podnikatel, tudíž komunikace je individuální.“

6. Myslíte si, že by bylo vhodnější zvolení jiných vzdělávacích metod?

Ředitel – „V daný okamžik si myslím, že byly zvoleny vhodně. Nic jiného jsme v tu chvíli nepotřebovali. Možná kdyby byl projekt realizován teď, tak by byl postaven jinak.“

Výrobní ředitel – „Každá firma ví, v čem má své zaměstnance vzdělávat. Její potřeby jsou specifické, proto si myslím, že zvolené metody byly v daný okamžik vhodné.“

Vedoucí montáže – „Myslím si, že by bylo dobré jednou za čas změnit externího dodavatele nebo lektora vzdělávání.“

Montážník – „Tady není ani co, jediné možné vzdělávání zaměřeno na komunikaci, kde se využije tak 10% naučených znalostí.“

7. Byly vaše nově získané dovednosti a znalosti po realizaci vzdělávání ověřeny?

Ředitel – „Téměř nebyly. Tohle je určitě hlavní negativum.“

Výrobní ředitel – „Ano byly, především dotazníky po ukončení. V rámci informačního systému vzniklo spoustu nových věcí a postupů, které se začaly ihned používat, tak se to tedy prověřuje do dnešního dne přímo v praxi. V rámci jazyků je to obdobné, máme zde několik lidí, kteří komunikují s obchodními partnery ze zahraničí nebo zákazníky z Německa nebo Rakouska, takže to je prověřováno denně v pracovním režimu.“

Vedoucí montáže – „Myslím, že ne.“

Montážník – „Např. v elektu to vedoucí vidí, pokud třeba udělám chybu. Takže kontrola probíhá spíše v praxi.“

8. Bylo zaměstnancům umožněno navrhnout další kurzy, které by chtěli do budoucna absolvovat?

Ředitel – „Na závěr každého školení byly dotazníky, kde se mohli ke školení a jeho průběhu vyjádřit. S čím spokojeni byli a s čím naopak ne. Mohli se vyjádřit k tomu, v čem by se chtěli proškolit příště. Avšak ne v rámci programu OP LZZ, ten byl předem daný.“

Výrobní ředitel – „Takhle to nikdy položeno nebylo. Většinou je to na základě nějaké dotace, která obsah konkrétního vzdělávání přesně definuje.“

Vedoucí montáže – „Myslím si, že nemají možnost si vybrat.“

Montážník – „Na výběr nám nedávají, máme je předem určené. Pokud by však člověk chtěl jazyky nebo něco podobného, tak se mu určitě nějaká možnost dá.“

9. Zlepšila se odpovědnost zaměstnanců za vykonávanou práci?

Ředitel – „Myslím si, že bezprostředně po ukončení programu ano.“

Výrobní ředitel – „Myslím si, že to nezáleží na školení, zda se tohle změní či nikoliv. Záleží to na jiném faktoru.“

Vedoucí montáže – „To je diskutabilní, nedá se to nijak změřit. Tudíž nedokážu na to odpovědět.“

Montážník – „Nedokážu posoudit.“

10. Přispělo vzdělávání ke zlepšení komunikace uvnitř organizace i mimo ni?

Ředitel – „Bezesporu ano. Díky tomu, že se tam setkávali lidé, kteří nejsou ve struktuře stromu jenom pod sebou a neřeší denně jenom nějaké problémy, slyšeli i o ostatních problémech z jiných oddělení, více se poznali a určitě ty školící dny prospěly k tomu, že spolu lidé na pracovišti lépe komunikují.“

Výrobní ředitel – „Myslím si, že ano. Vždycky, když na školení spolu lidé stráví nějaký čas, tak se nebaví pouze o pracovních vztazích, vždy dojde k navázání nějakých vztahů, lépe se poznají, a díky tomu i vztahy na pracovišti nejsou napjaté a jsou vzájemně více ochotni si pomáhat apod.“

Vedoucí montáže – „To je to, kam já nevidím. Nevím, jak montéři se zákazníky komunikují, tudíž nedokážu posoudit.“

Montážník – „Opět je to hodně individuální, jak kdy, pokaždé je člověk jiný. Takže nemůžu posoudit.“

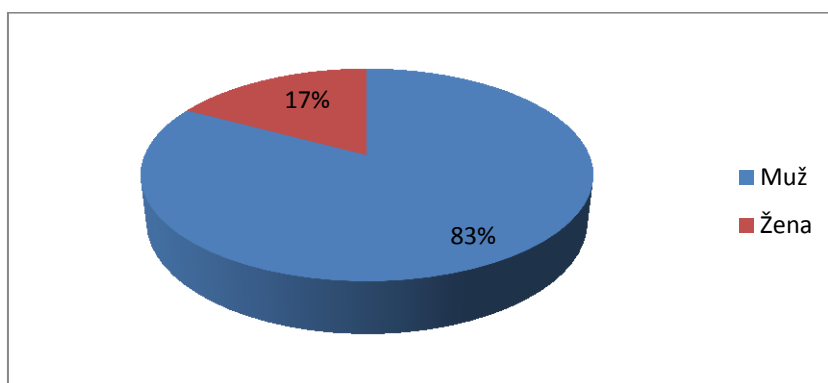
5.2 Dotazníkové šetření efektivity rozvoje lidského potenciálu

Pro získání plnohodnotnějších a objektivnějších informací o daných procesech ve vzdělávacích metodách uskutečňovaných ve společnosti Lomax se autorka práce rozhodla, že využije metodu dotazníkového šetření. Při jeho tvorbě se vycházelo ze zjištěných informací, které jsou popsány v předešlé kapitole. Na úvod dotazníku je zmíněno, že informace získané z dané analýzy poslouží pouze pro objektivní získání údajů potřebných pro vyhodnocení nastaveného procesu vzdělávání v dané organizaci a veškeré jeho výsledky jsou anonymní a poslouží pouze pro účely zpracování diplomové práce. Celé znění dotazníků je uvedeno v příloze č. 6.

Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníky byly za pomoci ředitele společnosti rozeslány zaměstnancům prostřednictvím emailu. Jednalo se především o zaměstnance, jejichž pracovní zařazení je THP, vrcholový a střední management. Zbytek dotazníků byl v tištěné podobě rozdán zaměstnancům, kde se jednalo především o zaměstnance dělnické profese (montéry) a vzorek respondentů byl tedy vybrán náhodně. Dotazník obsahuje 18 otázek, z čehož je 1 otevřená. Jeho výsledky jsou znázorněny formou grafů a závěrečným popisem odpovědí respondentů, které také posloužily pro následné zhodnocení vzdělávacích procesů a stanovení návrhů, které by mohly vést ke zlepšení situace v dané problematice. Konečný počet rozdaných dotazníků v tištěné i zaslané formě byl 100 kusů. Navrátilo se celkem 70 dotazníků (70%), což je k celkovému počtu 132 zaměstnanců velmi úspěšné získání vzorku pro následné provedení analýzy.

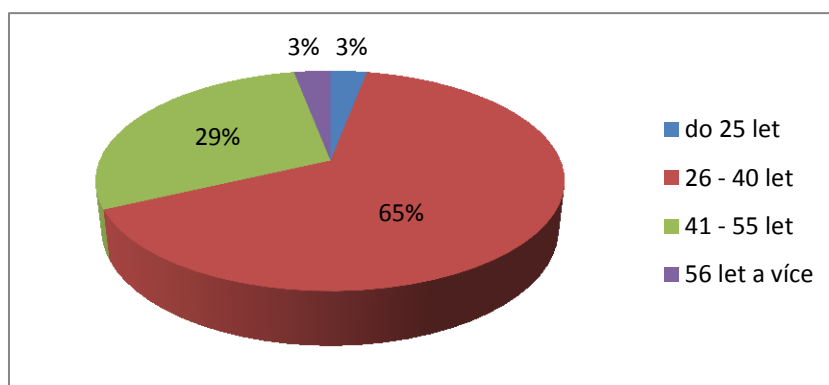
1. Jaké je vaše pohlaví?



Graf 5. 1 Grafické znázornění 1. otázky dotazníku (zdroj: vlastní zpracování)

83 % (58) respondentů je mužského pohlaví, zbylých 17 % (12) je ženského pohlaví. Vzhledem k zaměření náplně podnikání společnosti Lomax je tento výsledek očekávaný. Ženské pozice jsou zastoupeny především u THP pracovníků, kde toto pohlaví převládá ve většině odvětví.

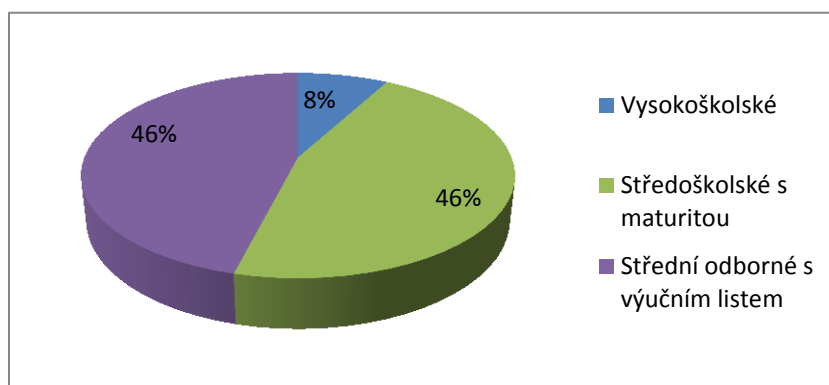
2. Do jaké věkové kategorie patříte?



Graf 5.2 Grafické znázornění 2. otázky dotazníku (zdroj: vlastní zpracování)

Daná otázka měla na výběr ze 4 možností. 65 % - 46 respondentů spadá do kategorie 26 – 40 let, druhou nejvíce zastoupenou věkovou kategorií 29 % (20 osob) jsou pracovníci v rozmezí 41 – 55 let, stejné vyjádření představují pracovníci ve věkové rozložení do 25 let a 56 let a více, zde se jedná pouze o 3 %, což v každé kategorii jsou pouze 2 zaměstnanci.

3. Nejvyšší dosažené vzdělání?

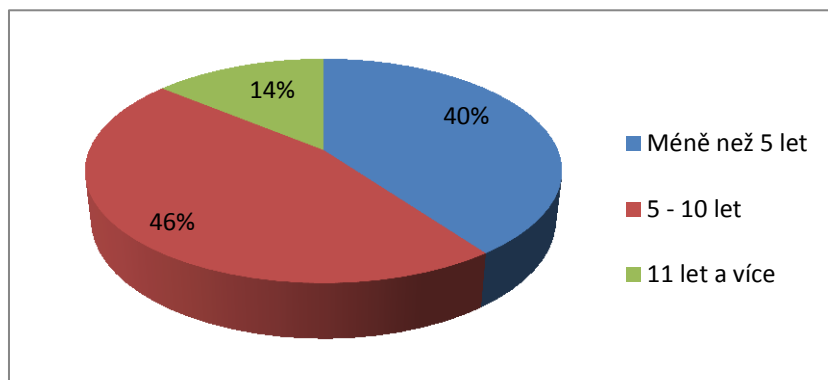


Graf 5. 3 Grafické znázornění 3. otázky dotazníku (zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je zřejmé, že nejčetnějšími vzděláními v organizaci jsou středoškolské s maturitou a střední odborné s výučním listem, a to ve 46 % odpovědí respondentů pro každou danou kategorii. S celkovým množstvím 6 odpovědí (8%) je vysokoškolské vzdělání, které má převahu především u vrcholového managementu a THP pracovníků. V dotazníku byla

možnost volby základní vzdělání a vyšší odborné, avšak z respondentů nemá ani jeden pracovník danou úroveň vzdělání.

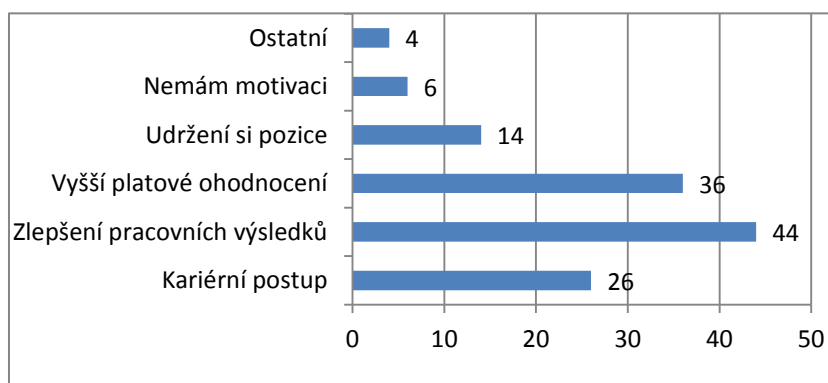
4. Jak dlouho již pracujete u společnosti LOMAX & CO s.r.o.?



Graf 5.4 Grafické znázornění 4. otázky dotazníku (zdroj: vlastní zpracování)

Následující otázka je poslední demografickou složkou dotazníku. Díky ní lze zjistit, zda zaměstnanec, který pracuje méně než 5 let a zaměstnanec, který je zde zaměstnán přes 10 let má stejné všímaní a mínění zaměřené na rozvoj a vzdělávání realizované v podniku. Z grafu tedy vychází, že většina zaměstnanců je zde v průměru 5 – 10 let (46 % odpovědí), skupina méně než 5 let je v zastoupení 28 odpovědí (40 %) a v pracovním vztahu delším než 11 let je 14 % respondentů.

5. Co vás osobně nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání?

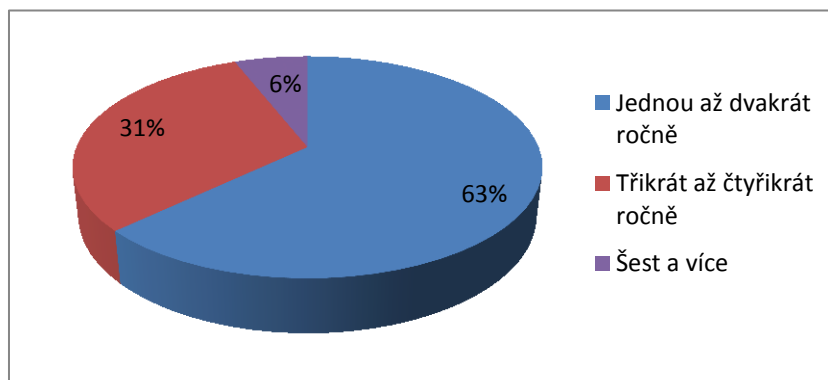


Graf 5.5 Grafické znázornění 5. Otázky dotazníku (zdroj: vlastní zpracování)

U dané otázky měli zaměstnanci na výběr z 6 možností. Většina respondentů vybrala současně alespoň 2 možnosti. Objevily se však i případy, kdy zaměstnanci vybrali možnost „nemám motivaci se vzdělávat“, ve všech těchto případech byli respondenti muži na dělnických profesích. Nejvíce častá odpověď byla zlepšení pracovních výsledků, která byla vybrána 44 x. 36 odpovědí bylo jako motivátor k rozvoji vyplněno vyšší platové ohodnocení, kariérní postup byl uveden ve 26 případech. Jako nejmenší motivátory z dotazníku vyšly: udržení si pozice, zde se jednalo pouze o 14 výběrů, 6 respondentů nemá žádnou motivaci se

vzdělávat a 4 respondenti vybrali možnost - ostatní, kde jako příklad uvedli např. zvýšení odbornosti.

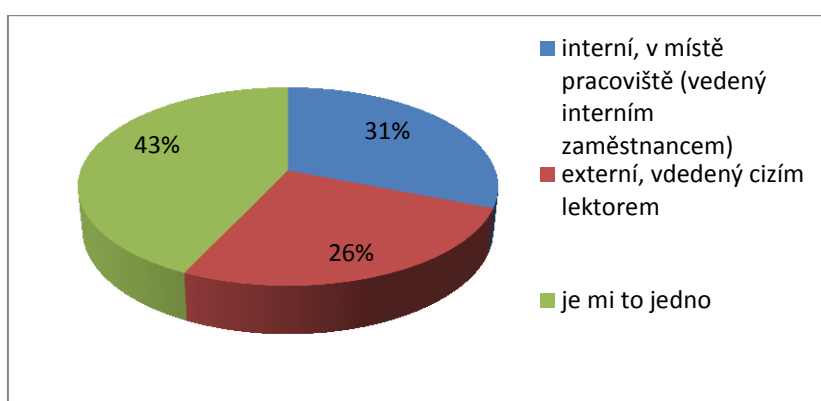
6. Jak často se průběžně vzděláváte (kromě školení BOZP)?



Graf 5.6 Grafické znázornění 6. otázky dotazníku (zdroj:vlastní zpracování)

Cílem dané otázky bylo zjistit, kolika vzdělávacích aktivit se průměrně zaměstnanci účastní. V 63% se respondenti vzdělávají pouze jednou, maximálně dvakrát za rok. Tuto odpověď uvedli především dělníci a THP. Tříkrát až čtyřikrát ročně se vzdělává zhruba 31% dotazovaných, odpověď pětkrát ročně, která byla v dotazníku zakomponována, nebyla zvolena ani jednou. 6 a více vzdělávacích aktivit bylo zaznamenáno pouze ve 4 případech (6%), z nichž všichni respondenti byli na pozici úrovně středního managementu. Je tedy jasné, že ne ve všech pracovních strukturách mají zaměstnanci stejnou možnost na vzdělávání. Kromě BOZP a OP, které probíhá pravidelně, je vzdělávání se pouze jednou, max. dvakrát ročně opravdu málo.

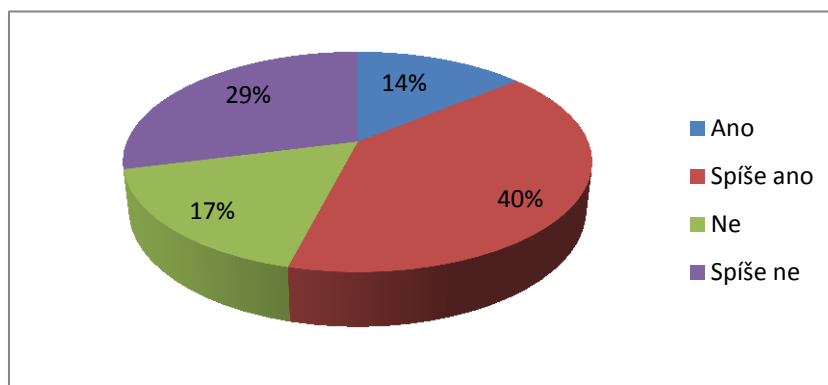
7. Jaký druh školení preferujete?



Graf 5.7 Grafické znázornění 7. otázky dotazníku (zdroj: vlastní zpracování)

U 7. otázky, která se zaměřuje na upřednostňování druhu školení, nejsou rozdíly příliš markantní. 30 dotazovaných (43%) odpovědělo, že nerozlišují, zda se školí interně či externím lektorem. 22 respondentů (31%) dává přednost internímu školení, zbývajících 26% preferuje externího lektora. Zajímavostí je, že většina dělníků si vybrala možnost interního lektora. Lze tedy říci, že v průměru k celé organizaci, zaměstnanci neupřednostňují interní či externí způsob vzdělávání se, je jim to spíše jedno, kde a kým budou školeni.

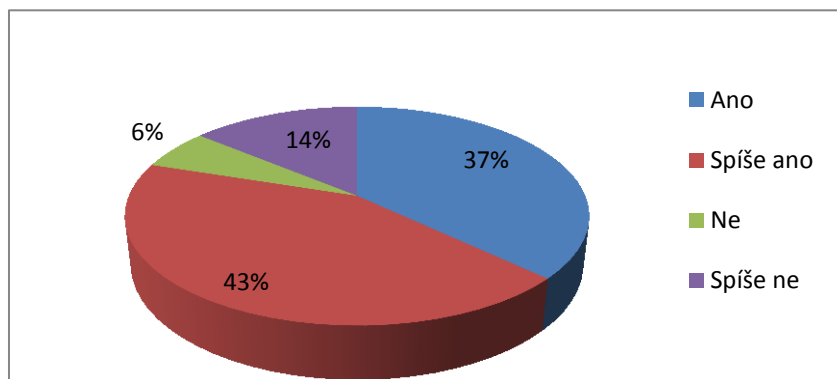
8. Jste spokojen/a se stávající nabídkou vzdělávání v dané organizaci?



Graf 5.8 Grafické znázornění 8. otázky dotazníku (zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 8 je zaměřena na spokojenost pracovníků s nabídkou vzdělávací kurzů, kde se nejvíce využívá metoda instruktáže a přednášek. Pouze u 14% (10) respondentů je konkrétní odpověď ano. Zajímavostí je, že všechny odpovědi „ano, jsem spokojen/a“ zvolili pouze osoby na pozicích vrcholové managementu, středního managementu a THP pracovníci, ani jeden dělník není úplně na 100 % spokojen s nabídkou vzdělávání u společnosti. 28 (40%) dotazovaných je spíše spokojeno s realizovaným vzděláváním, v 17 % (12 odpovědí) není spokojeno a zbylých 29 % je více nespokojeno než, že by jim nabídka kurzů vyhovovala.

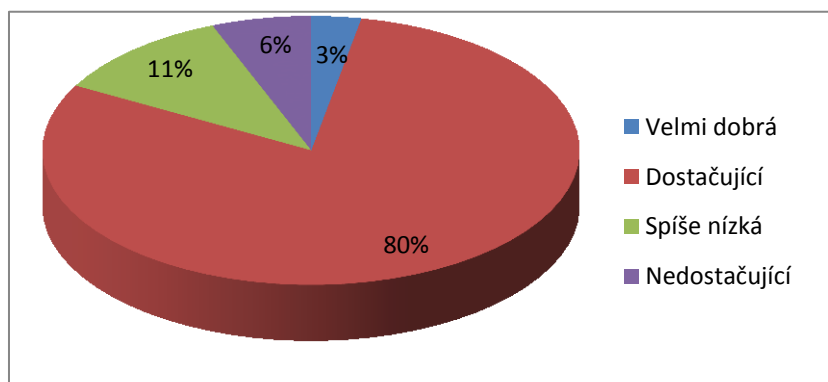
9. Uplatňujete získané znalosti a dovednosti ze vzdělávání při výkonu vaší praxe?



Graf 5.9 Grafické znázornění 9. otázky dotazníku (zdroj: vlastní zpracování)

Tato otázka patří v dotazníku mezi nejdůležitější, protože její vypovídající schopnost nám může v mnohém nastínit, zda je vzdělávání efektivní. Z grafu lze tedy vyčíst, že téměř 80 % zaměstnanců nabyté zkušenosti a znalosti při výkonu následné praxe skutečně využívá, což je pro společnost každopádně pozitivní ukazatel. Odpovědi „ne“ a „spíše ne“ převažují opět u dělnických pozic, z čehož vyplývá, že v této oblasti má společnost značné mezery.

10. Jak vnímáte úroveň vzdělávacích akcí, kterých jste se doposud zúčastnil/a?

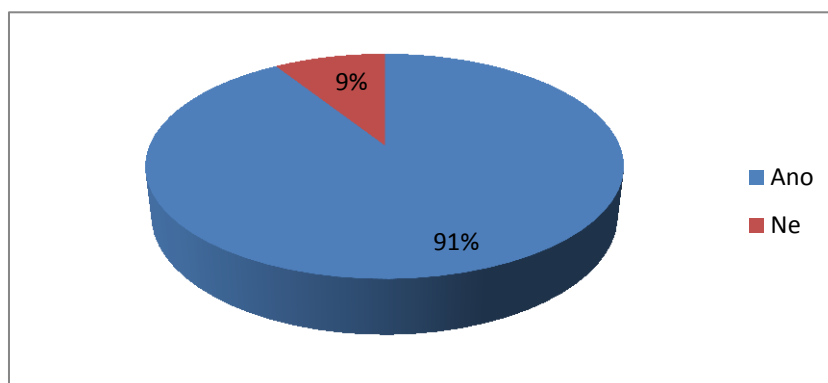


Graf 5.10 Grafické znázornění 10. Otázky dotazníku (zdroj: vlastní zpracování)

Cílem dané otázky bylo dozvědět se, jak vnímají zaměstnanci úroveň vzdělávacích akcí, kterých se během svého působení v organizaci doposud zúčastnili. V 80 % (56 odpovědí) jsou dotazovaní téměř spokojeni s úrovní vzdělávacích akcí, proto vybrali odpověď „dostačující“. Možnost, že je úroveň „velmi dobrá“ byla vybrána pouze 2 x. K variantě, že je úroveň „nedostačující“ se přiklonilo pouze 6 % respondentů, a 11 % (8 odpovědí) bere kvalitu realizovaného vzdělávání za spíše nízkou.

11. Uvítal/a byste větší množství vzdělávacích aktivit pořádaných organizací

LOMAX & CO s.r.o.?

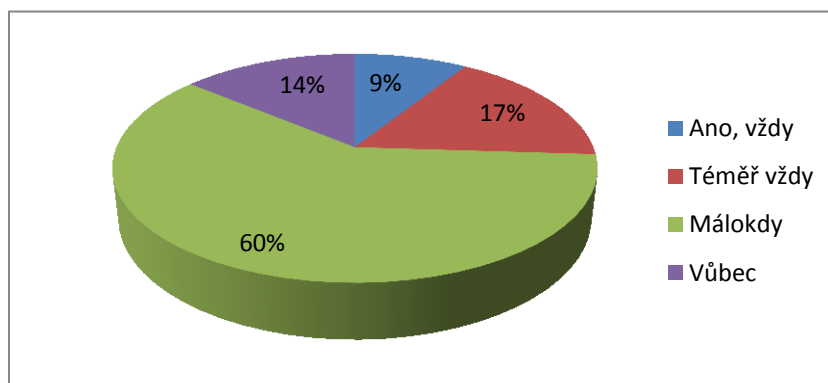


Graf 5.11 Grafické znázornění 11. otázky dotazníku (zdroj: vlastní zpracování)

U 11. otázky bylo na výběr pouze z 2 možností: ano a ne. V 91% respondenti uvedli, že by uvítali zvýšení množství vzdělávacích aktivit, které pro ně společnost Lomax pořádá.

Pouze 9 % dotazovaných (z toho všichni pracovníci patří do zařazení THP) je s množstvím kurzů pro jejich rozvoj naprosto spokojeno a nemělo by zájem o zvýšení počtu vzdělávacích kurzů. Je tedy zřejmé, že v naprosté většině případů by zaměstnanci měli zájem, aby aktivit pro jejich vzdělávání přibýlo.

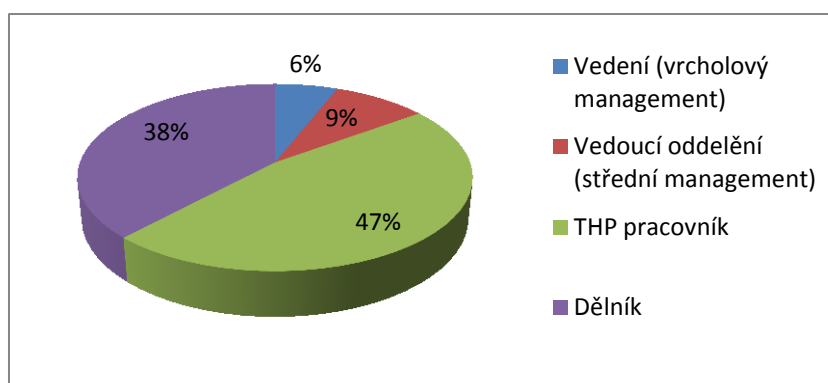
12. Jsou vaše nově získané znalosti nějakým způsobem kontrolovány (ověřovány)?



Graf 5.12 Grafické znázornění 12. otázky dotazníku (zdroj: vlastní zpracování)

Jednou z hlavních činností při realizaci vzdělávání je její následná kontrola, vyhodnocení. Jinak nejsme schopni zjistit, zda je či není vzdělávání efektivní. Proto byla 12. otázka směřována tímto směrem. V majoritní převaze je odpověď „málokdy“, a to v 60 %, tedy 42 z dotazovaných pracovníků vybralo tuto možnost. Což lze považovat za značné negativum. V 17 % vyšla možnost „Téměř vždy“. Pozitivně „Ano, vždy“ odpovědělo 9 % respondentů (6 osob) a s odpovědí „vůbec“ 10 respondentů.

13. Jaké je vaše pracovní zařazení?

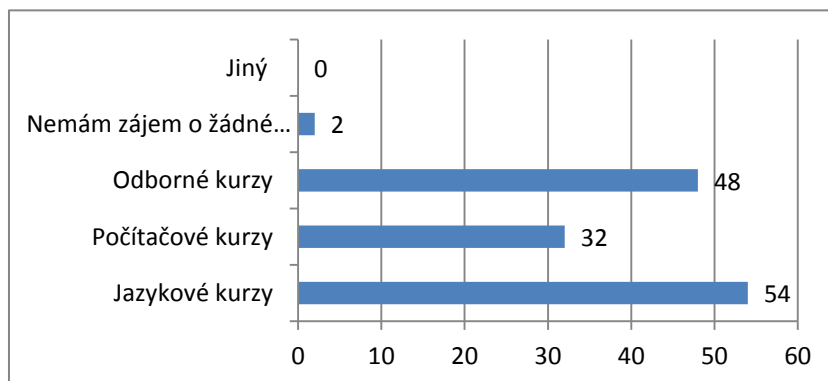


Graf 5.13 Grafické znázornění 13. otázky dotazníku (zdroj: vlastní zpracování)

13. otázka umožnila získat informace o struktuře respondentů. 47 % pracovníků, kteří se podíleli na vyplnění daného dotazníku, spadá pod úsek THP pracovníků, zde se jedná především o účetní, techniky, rozpočtáře, ekonomy, apod. 38 % respondentů je dělnické

profese, především montéři a elektrikáři. 9 % respondentů tvoří vedoucí oddělní, tedy střední management, a zbylých 6 % vrcholový management.

14. O jaké kurzy byste měl/a zájem, v čem byste se rád/a zlepšil/a?



Graf 5.14 Grafické znázornění 14. otázky dotazníku (zdroj: vlastní zpracování)

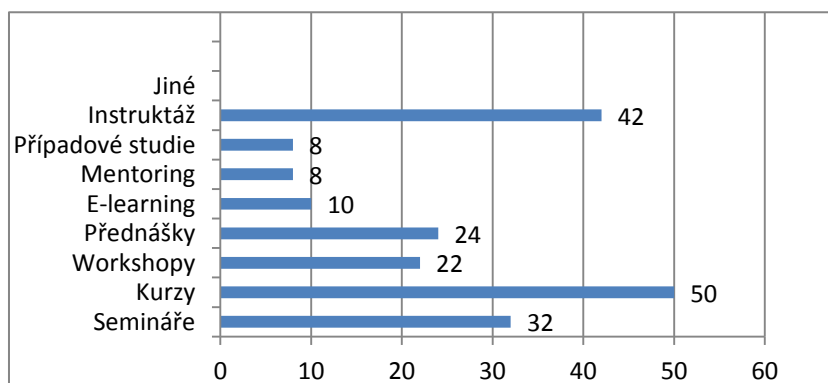
U této otázky měli zaměstnanci na výběr z 5 možností. Nejčtenější zájem byl především u jazykových kurzů, a to počtem 54 x. Ihned poté následuje možnost odborné kurzy, které byly vybrány ve 48 případech. O počítačové kurzy by mělo zájem 32 respondentů (což je téměř polovina), o žádné vzdělávání nemají zájem pouze 2 osoby.

15. Jaké změny byste v rámci firemního vzdělávání uvítal/a? (otevřená otázka)

Do dotazníku byla vložena i jedna otevřená otázka. Všeobecně je známo, že na tu se lidem příliš odpovídat nechce. Podařilo se získat 3 odpovědi.

- Obecná školení nahradit více konkrétními, s určitým cílovým zaměřením.
- Zvýšení počtu jazykových kurzů.
- Více odborné kurzy vedené lektory s mnohaletými zkušenostmi z praxe.

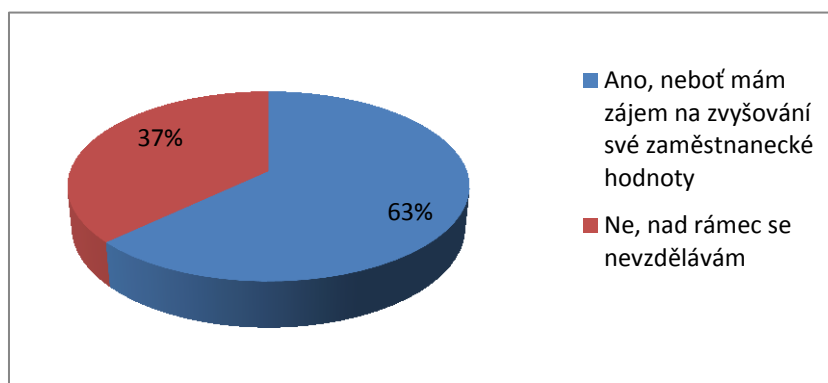
16. Jaký druh vzdělávání považujete pro vás za nejvíce přínosný?



Graf 5.15 Grafické znázornění 16. otázky dotazníku (zdroj: vlastní zpracování)

U otázky č. 16 měli respondenti možnost na výběr z více odpovědí. Za nejvíce přínosný způsob vzdělávání se považují kurzy, a to v 50 případech, následuje možnost „instruktáž“ se 42 zaznamenanými odpověďmi, seminář jako jednu s nejlepších a nejprínosnějších metod vzdělávání považuje 32 zaměstnanců, 24 odpovědí se dostalo k variantě „přednášky“. Workshop považuje 22 respondentů jako velmi kladný pro jejich rozvoj a varianty jako je „E-learning“ a „mentoring s případovou studií“ pokládá za přínosné pouze pár jedinců.

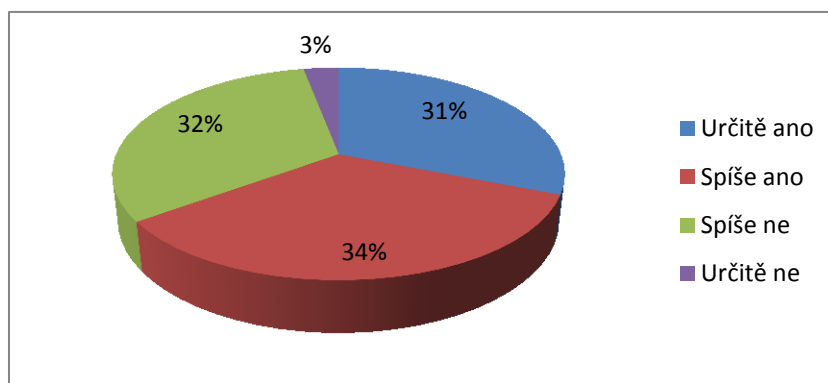
17. Vzděláváte se také sami, mimo kurzy pořádané firmou?



Graf 5.16 Grafické znázornění 17. otázky dotazníku (zdroj: vlastní zpracování)

Ohledně sebevzdělávání poměrně velká část respondentů (63%) uvedla, že se ve svém volném čase vzdělává sama, protože má zájem na zvyšování své zaměstnanecké hodnoty. Což lze považovat ku prospěchu společnosti za velmi pozitivní ze strany zaměstnanců. 26 pracovníků uvedlo, že se nad rámec vzdělávání v organizaci sama nevzdělává.

18. Máte možnost se po skončení vzdělávacího procesu vyjádřit k jeho průběhu?



Graf 5.17 Grafické znázornění 18. otázky dotazníku (zdroj: vlastní zpracování)

Poslední otázka dotazníku je zaměřená na možnost vyjádření se k danému vzdělávání. Zde se dozvídáme poněkud odlišné názory. 34 % odpovědí je „Spíše ano“, 31 % „Určitě ano“, 32 % „Spíše ne“. Možnost „Spíše ne“ vybrali zejména THP pracovníci a dělníci. Pro „Spíše

ano a určitě ano“ je především vedení a vedoucí jednotlivých oddělení. S odpovědí „Určitě ne“ jsme se setkali pouze ve 2 případech.

6 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY

Cílem provedených výzkumů bylo nalézt zjištění, na jaké úrovni jsou dosavadní vzdělávací aktivity uvnitř společnosti, zda jsou zaměstnanci s nastavením vzdělávání, které by mělo vést k jejich rozvoji, spokojeni. Zda mají možnost volby při výběru vzdělávání, zda probíhá zpětná vazba k realizovanému školení nějakou formou kontroly či zhodnocení, a současně vymyslet vhodná opatření, vedoucí ke zlepšení stávajících procesů ve vzdělávání v organizaci Lomax & CO s.r.o.

V následujících odstavcích jsou uvedeny návrhy, které by mohly pomoci ke zlepšení stávajících vzdělávacích procesů ve společnosti. Jsou doporučena na základě provedených šetření, kterými jsou:

- **Strukturovaný rozhovor** – byl zaznamenán v hlavní budově společnosti v Bořeticích. Jednotlivé rozhovory probíhaly vždy o samotě, proto výsledky jsou objektivní a nejsou zkresleny případnými obavami vůči druhým osobám. Výsledky šetření byly zaznamenávány na diktafon, poté upraveny do psané formy. Rozhovory proběhly se 4 zaměstnanci, podle hierarchického pracovního postavení. Nejdříve s ředitelem společnosti, výrobním ředitelem, vedoucím montážníků a poslední s montážníkem.
- **Dotazníkové šetření** – obsahovalo 18 otázek. Z toho některé dovolovaly pouze 1 výběr z daného seznamu odpovědí, jiné výběr více odpovědí a jedna otázka byla otevřená.

Společnost Lomax & CO s.r.o. si je plně vědoma nutnosti rozvíjet své zaměstnance. Pravidelně dochází k proškolení v oblasti BOZP a OP, stejně tak realizuje povinná školení zaměřená na montážníky pro práci ve výškách, práci s vysokozdvíhnými vozíky, obsluhu tlakových nádob apod. V této oblasti se nedá společnosti absolutně nic vytknout, snad je to, že náklady na toto školení jsou poměrně vysoké, proto by bylo vhodné vybrat jinou variantu, kde by se daly peníze určitým způsobem ušetřit. Značné nedostatky však byly zpozorovány zejména u konečného hodnocení vzdělávacích procesů, pestrosti vzdělávacích aktivit, možnosti výběru vzdělávacích aktivit pro zaměstnance, absence identifikace potřeb vzdělávání a nízké motivace zaměstnanců vzdělávat se.

Nejdříve zhodnocení ke sběru dat formou strukturovaného rozhovoru. U této metody šetření bylo cílem získat objektivní názory na vzdělávací procesy uvnitř organizace, a to především v rámci projektu OP LZZ. Značné nedostatky byly zaznamenány u 5. otázky, jak

hodnotí vzdělávání v organizaci, zda byli spokojeni s realizovanými kurzy a zda vedly ke zlepšení jejich dovedností a znalostí. Podle ředitele společnosti a výrobního ředitele určitě ke zlepšení došlo. Avšak když se zaměříme na odpověď vedoucího montážníků, který uvádí, že určité kurzy vedly ke zlepšení komunikace montážníků a odpověď samotného montážníka, který říká, že 90% naučených „informací“ se v praxi nedá absolutně použít, nalézáme tu významnou mezeru. Komunikaci u zaměstnanců firma rozvíjí skrze externí lektory, kteří dané zaměstnance školí přímo na pracovišti. Jako vhodnější alternativa by bylo vhodné navrhnout rozvoj komunikačních dovedností prostřednictvím metody - **případová studie (modelové studie)**. Tímto způsobem by si mohli montéři vyzkoušet, jak se mají v konkrétních situacích zachovat, jak na různé typy klientů empaticky reagovat, naučit se diplomatické výrazy, které mohou vhodně použít atd. Při montáži se každodenně setkávají s lidmi různých povah, kdy některé komunikační situace lze z jejich pohledu nazvat opravdu náročné, někdy až kritické.

Komunikace je prostředek, prostřednictvím kterého se projevujeme. Mnohdy stačí vytvořit naprosto jiný dojem pouze tím, jakým způsobem vlastní návrhy a nápady dokážeme představit. Komunikace by se měla pravidelně procvičovat, protože nesmíme zapomínat na fakt, že „zákazník náš živí“, proto firma nesmí v péči o zákazníky zaostávat. Jedině tak se k ní budou zákazníci vracet nebo ji doporučovat dalším potenciálním klientům.

U 7. otázky, která zjišťuje, zda byly nově získané dovednosti a znalosti po realizaci vzdělávání ověřeny, nalézáme opět rozporuplné názory. Ředitel společnosti si je plně vědom, že v tomto mezičlánku mají značnou mezeru, vedoucí montážníků taktéž. Výrobní ředitel, který měl na starosti celý projekt „Vzdělávejte se pro růst“ uvádí, že vyhodnocení proběhlo na základě dotazníků (avšak pouze v rámci daného projektu), montážník uvádí, že ověřování probíhá až při výkonu praxe. Použití dotazníku, jako hodnotícího nástroje, nelze považovat pro firmu jako naprosto efektivní, protože na základě něj nelze zjistit, jak moc byli zaměstnanci spokojeni nebo zda jim bylo vzdělávání ku prospěchu či nikoliv. Jde o základní formu hodnocení, kde výsledkem je mnohdy pouze posouzení přednášejícího nebo externího lektora.

Pro **zefektivnění hodnocení** uskutečněných vzdělávacích programů by bylo vhodné použití tzv. **Kirkpatrickova čtyřúrovňového modelu evaluace** vzdělávání (jeho detailní popis je rozepsán v teoretické části práce). Díky tomuto modelu lze vyhodnotit efektivitu vzdělávání ve 4 úrovních. První 3 etapy jsou zaměřeny na konkrétního školeného zaměstnance, 4. zkoumá výsledný efekt pro společnost. Ihned po skončení daného kurzu by

došlo k zjištění reakce a názoru zaměstnance na postup konkrétního vzdělávání. Zde by bylo příhodné využít již zmíněné dotazníky. Otázky v něm obsažené by mohly mít např. následující charakter: Byl pro vás kurz užitečný? Líbila se vám jeho forma? Byl vhodný pro rozvoj vašich dovedností při výkonu práce? Apod. V následující části (úroveň učení) se zjišťuje, co vše se daní pracovníci naučili. Vhodnou variantou by bylo použití metody tužka-papír (pro znalostní test), protože většina zaměstnanců jsou montéři, kteří pracují v terénu na montážích, tudíž nemají tak neomezený přístup na internet nebo intranet jako THP pracovníci. Následující fáze chování by bylo možné zpracovat hodnocením **360° Zpětná vazba**, které by se uskutečnilo pár týdnů po ukončení vzdělávání, aby odpovědi byly co nejvíce objektivní k danému zaměstnanci a aby skutečně byly posouzeny jeho kvality a nové dovednosti užívané při výkonu práce. Hodnocení pracovníka by probíhalo ze strany jeho nadřízeného, kolegy, sebe sama, případně podřízeným. Ze strany zaměstnavatele lze až u tohoto kroku posoudit skutečnou efektivitu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Poslední etapou jsou tzv. výsledky. Tady zjistíme, zda bylo vzdělávání pro organizaci jako celek efektivní. Jak se projevilo na zásadních ukazatelích ohledně výkonů společnosti, jako jsou např. obrat, zisk, počet zaznamenaných reklamací, množství zákazníků, aj. Složitějšími ukazateli na měření jsou třeba hodnoty spojené se spokojeností zákazníků, motivací nebo loajalitou týmu.

Vhodnou formou **měření efektivnosti investic** vložených **do vzdělávání** je použití analýzy nákladů a přínosů. Jako vhodnou metodu lze použít následující vzorec:

$$ROI = \frac{\text{přínos ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)}} \times 100$$

Obr. 6.1 **Výpočet návratnosti investic** (zdroj: Adamec, 2012)

Do nákladů za vzdělávání se zahrnou přímé náklady, jako jsou např. náklady na dopravu, stravu, ubytování, na mzdu lektora, pronájem techniky, apod. Do přínosů vzdělávání lze započítat vyšší výkon zaměstnanců, vyšší spokojenost zákazníků, růst kvality produktů a služeb, zmírnění fluktuace, růst produktivity a rentability, aj. Pravděpodobně největším problémem, se kterým se většina společnosti u měření efektivy vzdělávání setkává, je složitost vyjádření přínosů. To však nesmí firmu odradit od měření výstupu dané vzdělávací aktivity, protože pokud firma nebude i nadále provádět závěrečné zhodnocení procesů ve vzdělávání, nikdy nezjistí, zda vzdělávání přispělo k očekávané změně a zda investice do něj vložené byly vhodné a účelné. Protože jinak i to nejvíc nákladné vzdělávání může být

investice, která bude zbytečně investována a promarněna, protože bez vyhodnocení se potřebnou efektivitu pouze stěží dozvíme.

Z 8. otázky strukturovaného rozhovoru vyplývá, že zaměstnanci dostanou předem dané, kterých vzdělávacích činností se zúčastní, nemají tudíž možnost se k sestavení vzdělávacího programu vyjádřit, což lze považovat i ze strany motivace pro jejich následný rozvoj za negativum. V dotazníkovém šetření se ukázalo, že jako hlavní důvody k motivaci zaměstnanci považují vyšší platové ohodnocení (36 odpovědí), zlepšení pracovních výsledků a kariérní postup. Možným řešením, které by umožnilo motivaci zaměstnanců vzdělávat se prohloubit, by mohlo být sestavení motivačního programu, který by byl zaměřen jak na peněžní formu (**benefity**) tak **nepeněžní formu** motivování. Zaměstnanci sice mají ve mzdě zahrnutou motivační složku, avšak její propracovanost není plně výkonná. Pro nepeněžní způsob motivace musí být systém odměn skutečně precizně sestaven, jedině tak jej lze využít k vylepšení výkonů. Podstata lpí ve vhodném stanovení a odhadnutí, která složka benefitu je pro konkrétního zaměstnance vhodná. Do **odměn** by mohly být zahrnuty: služební automobil i k osobnímu využití, mobilní telefon, stravenky, připojištění, příspěvky na sport (permanentky), slevy na podnikové zboží nebo příspěvek na vzdělávání, který by mohl být směřován především na jazykové kurzy, o který je mezi zaměstnanci velký zájem. Jak můžeme vidět v dotazníku u 14. otázky. Pro smluvní partnery by byla vhodná složka pro motivaci zavedení prémie či odměny, pokud např. uzavřou množství smluv s klientem nad rámec průměrného množství apod. Již samostatné vzdělávání pro některé zaměstnance vyjadřuje určitou formu benefitu. V dotazníku bylo zaznamenáno 44 odpovědí, jako osobní motivace ke vzdělávání: zlepšení pracovních výsledků. K tomu je nezbytná potřeba odborné kvalifikace, znalosti a zkušenosti. K tomu je nutné stanovení vhodného vzdělávání, proto dalším návrhem je, aby si zaměstnanci mohli sami navrhnout, jakých kurzů by se chtěli zúčastnit. Pokud si chceme rozšířit znalosti, musíme být ochotni a schopni se učit, musíme chtít a musíme mít možnost k tomu, abychom se mohli rozvíjet.

Za vhodnou volbu lze pokládat sestavení **individuálního rozvojového plánu** pro individuální část pracovníků. Provedení by bylo následující:

- nejdříve **zhodnotit zaměstnance**. Alespoň jednou za půl roku by se měl zaměstnanec se svým nadřízeným pracovníkem sejít na osobní schůzce, kde by probrali stávající situaci (zda dochází k naplňování pracovních a profesních cílů, zda jsou uspokojeny potřeby růstu odborné způsobilosti, apod.)

- zhodnotit, zda došlo k naplnění rozvojového plánu za minulé období – opět společně nadřizený s podřízeným hodnotí, zda byl rozvojový plán, který byl sestaven v minulém roce úspěšný, zda byly dané části naplněny, jakým způsobem k tomu došlo, pokud nebyly, uvést a zkonkretizovat následky, které sebou přinesly.
- Společně vytvořit nový rozvojový plán na budoucí období. Projekt by měl zahrnovat ty složky, ve kterých se chce daný pracovník rozvíjet v následujícím období. Předmět následného rozvoje musí být vzdělávání a školení, které bude pro jeho vykonávanou práci určitým přínosem. Na základě syntézy individuálních vzdělávacích plánů dojde ke vzniku vzdělávacího plánu celé organizace, díky kterému bude pro společnost jednodušší naplánovat komplexní tvorbu vzdělávacích aktivit pro své zaměstnance.

Možnou alternativou za vzdělávací kurzy prováděné externím lektorem je **e-learning**. Zaměstnanci na základě dotazníků uvádějí, že upřednostňují v 31% raději školitele přímo ze společnosti, u 43% je jim to jedno a pouze 26% respondentů má raději externího lektora. Vzhledem k tomu, že společnost zaměstnance vzdělává v průběhu roku většinou cizím lektorem, by tato varianta pro ně byla určitě výhodnější, co se ušetření nákladů týče. Lidská společnost je neustále v rozvoji a informační technologie se čím dál více stávají automatickou součástí našeho každodenního pracovního i osobního života. Stejně je to u možností ve vzdělávání. Pro vzdělávání v oblasti BOZP a OP, zákonná školení a školení řidičů by bylo vhodné navržení zakoupení balíčku e-learningových zákonných školení. Jako **ukázka** možného **e-learningového kurzu** je uvedena následující varianta, kterou nabízí společnost Prevent s.r.o.:

Pokud budeme chtít v daných oborech vzdělávat všech 132 pracovníků, cena na jednoho činí 160,-. V případě zaměření se pouze na konkrétní oblast a to buď BOZP a OP, či školení řidičů, cena za jednu osobu při celkovém počtu činí 80,-. Ceny jsou uvedeny za uživatele/rok. Součástí ceny je LMS Instructor, daný kurz, odborná garance, lektorská podpora, aktualizace a informační servis a helpdesk. Všechny kurzy společnost dodá přímo na míru do LMS systému společnosti, který bude hlídat a evidovat termíny školení, sledovat průběh školení (statistiky, přehledy, vyhodnocení znalostí, ad.) nebo hlásit upomínky při neplnění termínů či ověřovat znalosti testováním. Obsah kurzů BOZP a PO vychází z legislativních požadavků a obecných zásad na plán BOZP a OP, které jsou společné pro všechna pracovní prostředí.

Základní témata školení jsou: práva a povinnosti v BOZP, prevence rizik, zásady pro obsluhu elektrických a jiných přístrojů, příčiny požáru, postup hlášení a likvidace při požáru, vhodné užití hasičských přístrojů a jiných pomocných zařízení PO, zásady evakuace, bezpečnostní požární značení, atd. Součástí e-learningové kurzu je např. kvíz, kde se zaměstnanci virtuálně nachází na daném pracovišti a mají rozeznat nebezpečí, které lze považovat za možné, např. že špatně uložené předměty mohou vypadnout a někoho zranit, nebo o odložené věci na nevhodném místě lze klopýtnout a překáží v případě evakuace, nebo otevřený nápoj na pracovní desce může způsobit poškození elektronických zařízení, apod. Na konec kurzu je vhodné vložit závěrečný test získaných znalostí. Tím, že je celý kurz propojen s LMS systémem, osoba zodpovědná za BOZP a OP může tak na výsledky jednotlivých pracovníků nahlédnout, v případě, že nebudou dostačující, může se daný proškolit znovu, protože kurz je k dispozici v dané verzi po celý rok. To stejné platí v případě, že si zaměstnanec bude chtít dané informace připomenout, daný kurz je mu k dispozici po celou dobu roku. V případě, že v průběhu roku budou ze zákona stanoveny změny v dané oblasti školení, společnosti je automaticky aktualizuje a poskytne odběrateli.

Tuto možnost školení lze považovat za opravdu výhodnou. Při výpočtu nákladů za rok 2014 se náklady v oblasti BOZP a OP + školení řidičů vyšplhaly na částku 41 900,-. Pokud by společnosti využila právě uvedený e-learningový kurz, kterého by se mohli zúčastnit všichni zaměstnanci (132), cena by činila 21 200,-. Rozdíl ve výši 20 700,- by tedy společnost mohla využít např. na jazykové kurzy, o které je mezi zaměstnanci poměrně vysoký zájem.

Otázkou však je, zda jej daní pracovníci skutečně potřebují při výkonu své praxe. O jazykové kurzy dle 14. otázky dotazníku mají zájem jak pracovníci THP, tak také montéři, u kterých by šlo **jazykový kurz** pojat eventuálně jako **zaměstnanecký benefit**, protože jej nutně při výkonu své práce nepotřebují. Jako možný příklad lze uvést třeba situaci, pokud by u montážníka za určité období nebyla zaznamenána žádná reklamace na jeho služby nebo by nenastal žádný problém s pozdním příchodem či realizací zakázky, měl by nárok na daný příspěvek, který by mohl využít na určitý kurz, o který by měl zájem. Fungovalo by to jako motivační prostředek, který by vedl jak ke zvýšení úrovně a kvality jeho služeb, tak jako prostředek pro rozvoj jeho znalostí a dovedností. U THP a managementu je nezbytná nutnost absolvovat jazykové kurzy, protože právě oni pravidelně komunikují se zahraničím. Ve společnosti sice proběhlo v minulých letech vzdělávání v této oblasti, avšak dle výsledků zaznamenaných v dotazníku, zaměstnanci by uvítali větší kvantitu vzdělávání zaměřené na rozvoj cizích jazyků. Díky příhodné poloze sídla společnosti, by se dalo využít vzdělávacích

kurzů pořádaných jazykovými školami v Brně. Jako příkladnou možnost lze uvést následující ukázkou: Jazyková škola JC-Correct v Brně nabízí jak kurzy pro individuální jedince, tak pro menší skupiny (vše na míru požadavkům firmy). Jak je již zmíněno výše, jazykový kurz by bylo možné pojat jako určitý benefit, při plnění práce nad rámec (zejména u profesí, které nutně nepotřebují rozvíjet se v cizím jazyku), ale také pro pracovníky, kteří se sice v rámci vzdělávání firmy účastní jazykových kurzů, ale považují to za nedostačující. Nejprve se provede jazykový audit, aby se mohly vytvořit skupiny dle úrovně dosavadní jazykové vybavenosti, které jsou tvořeny 4-8 lidmi. Průběžně se provádí ověřování pokroků studentů, tzv. „progress test“, který může posloužit zejména také zaměstnavateli, aby si ověřil efektivitu vzdělávání daných pracovníků. Pokud by zaměstnanci nebo zaměstnavatel upřednostňoval raději výuku ve firemních prostorách, je možné se domluvit, aby lektor dojížděl. Cena za 1h výuky odborného jazyka je 800,-/skupina.

Neadekvátně čerpané **dotace z Evropské Unie** a nadbytek pochybných společností, které se vydávají za renomovaná školicí centra, mají za následek, že podniky se často snaží především vyčerpat co nejvíce peněz, aniž by je zajímala kvalita služeb a výsledky. Na našem trhu navíc existuje mnoho pochybných subjektů, firem, lektorů, o jejichž kvalifikaci by se dalo polemizovat. Původní ideou EU v oblasti vzdělávání ve firmách mělo být zlepšení schopností v podnikání. Řada firem se stala zcela závislá na čerpání peněz z fondů EU a vzdělávání v nich neprobíhá, pokud není placeno z dotací. Kolik podnikatelů a zaměstnanců díky evropským fondům ale skutečně zlepšilo své schopnosti a dovednosti úspěšně podnikat, pokud se vzdělávají jen kvůli dotaci, nikoliv z vlastních potřeb a pravidelně.

Chytrí majitelé podniků čím dál častěji považují vzdělávání svých zaměstnanců za zbytečné. Není se čemu divit, náklady totiž většinou neodpovídají požadovanému výsledku. Řada dnešních lektorů není schopna prakticky ukázat to, co teoreticky vyučuje. Navíc téměř nikdo si už nedá práci účastníky kurzu přezkoušet, zda vše pochopili, a dokáží uplatnit v praxi. Proto by si i společnost Lomax & CO s.r.o. měla rozmyslet, zda je vhodné dané projekty financované z dotací vůbec využívat, jestli to není jak pro zaměstnance, tak i pro podnik jenom ztráta času.

7 ZÁVĚR

Obzvláště kvůli neustále se rozvíjející době, trhu a technice se firmy musí přizpůsobovat aktuální situaci a podmínkám na daných trzích. Musí si uvědomit, že zaměstnanci jsou ti, kteří představují firmu jako takovou, především díky nim produkují zisk a vyrábí své produkty či služby. Proto musí mít zájem na tom, aby jejich potenciál, získané znalosti a dovednosti byly neustále v pohybu, aby směřovaly směrem nahoru.

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu a návrh systému rozvoje ve vzdělávání zaměstnanců v organizaci Lomax & CO s.r.o. Cílem tedy bylo zjistit dosavadní systém zavedených programů v oblasti rozvoje pracovníků a reagovat na něj navržením vhodných opatření, které by vedly ke zlepšení stávajících procesů v dané problematice.

Teoretická část diplomové práce podává informace o pojmech souvisejících se vzděláváním zaměstnanců v podnicích. Je zaměřena na vzdělávací cyklus a jednotlivé pojmy, které se s tímto tématem pojí. A to především na základy o odměňování, hodnocení a motivaci zaměstnanců. Je tedy základem pro navazující tvorbu praktické části.

Praktická část je zaměřena nejdříve na popis charakteru organizace a její finanční situaci prostřednictvím ukazatelů o zisku a tržbách. Následují informace o zaměstnancích a o procesích ve vzdělávání uskutečněných v minulých letech. Většina údajů byla poskytnuta ředitelem společnosti, popřípadě čerpána z interní dokumentace společnosti. Součástí praktické části bylo dotazníkové šetření, které bylo vyhodnoceno, a na základě kterého byla autorkou navržena opatření, která by mohla stávající stav zlepšit. Stejně tak byly provedeny strukturované rozhovory, díky nim došlo ke zjištění objektivních názorů ohledně vzdělávání uvnitř společnosti ze stran osob, které pracující na odlišných pracovních pozicích. Vedení společnosti je si vědomo, že v určitých složkách vzdělávání poněkud zaostávají. Mají zájem o zefektivnění realizovaných vzdělávacích programů a o odstranění problémů, které vyšly najevo. Pro zajištění zlepšení momentálního stavu mohou tedy využít také tuto diplomovou práci, a to především oblasti vyhodnocování efektivity vzdělávacích aktivit.

Společnost Lomax & CO s.r.o. patří k největším výrobcům garážových vrat v ČR. Pro své zaměstnance pořádá relativně dost vzdělávacích programů, má tedy zájem o jejich potenciální růst. Díky navrženým opatřením, by se mohla stát, ještě více perspektivně vyhlížejícím zaměstnavatel pro potenciální zaměstnance a upevnit a posílit svou pozici na daném trhu.

Seznam použité literatury

a) odborná literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2
- [2] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [3] BELCOURT, M., WRIGHT, C. P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998, 243 s. ISBN 80-7169-459-2
- [4] BLÁHA, Jiří a kolektiv. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Edika, 2013, 264 s. Management (Grada). ISBN 978-80-266-0374-0.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [6] EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2013, 188 s. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.
- [7] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [8] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 60 s. Studijní opory. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [9] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0
- [10] KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 143 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.
- [11] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [12] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 9788024738239
- [13] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-72691-168-3

- [14] MÁDLOVÁ, Danuše. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2012, 60 s. Studijní opory
- [15] MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xx, 116 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-380-6
- [16] NILES, Nancy J. *Basic concepts of health care human resource management*. Burlington, Mass.: Jones, c2013. ISBN 14-496-2782-X.
- [17] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- [18] PHILLIPS, Jack J. *Investing in your company's human capital: strategies to avoid spending too little--or too much*. New York: AMACOM, c2005, xii, 288 p. ISBN 08-144-0853-2.
- [19] PRICE, Alan. *Human resource management*. 4th ed. Andover: South-Western Cengage Learning, c2011, xvii, 587 s. ISBN 978-1-4080-3224-4.
- [20] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- [21] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN: 978-80-247-5212-9.
- [22] TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN: 978-807-3755-560.
- [23] URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, 152 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3
- [24] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

b) články v odborném periodiku a jiné

- [25] ADAMEC, Jarmil. *Uplatňování principů učící se organizace s cílem zvýšení konkurenceschopnosti podniků v České republice*. Ostrava, 2012. Disertační práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. Ekonomická fakulta
- [26] *Výroční zpráva Lomax & CO s.r.o. za rok 2013*. Bořetice. Lomax & CO s.r.o. [online] 2014. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypissldetail?dokument=20768760&spis=726817>

c) webové stránky a ostatní zdroje

- [27] Abraham Maslow - pyramida potřeb. *Ografologii.blogspot* [online]. [cit. 2015-01-19]. Dostupné z <http://ografologii.blogspot.cz/2008/04/abraham-maslow-pyramida-potreb.html>
- [28] České firmy podporují jazykové vzdělání svých zaměstnanců. *Parlamentní listy*. [online]. [cit. 2015-01-22]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Ceske-firmy-podporuji-jazykove-vzdelani-svych-zamestnancu-280577>
- [29] Firmy zvyšují odborné vzdělávání zaměstnanců. *Czso* [online]. [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/firmy_zvysuji_odborne_vzdelavani_zamestnancu
- [30] Kirkpatrickův model evaluace vzdělávání *Trainincookbooks*. [online]. [cit. 2015-01-19]. Dostupné z: <http://www.trainingcookbooks.cz/2012/04/kirkpatrickuv-model-evaluace-vzdelavani/>
- [31] Motivace a motivování. *Managementmania* [online]. [cit. 2015-01-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovan>
- [32] O Lomaxu. *Lomax*. [online]. [cit. 2015-02-08]. Dostupné z: <http://www.lomax.cz/cs/o-lomaxu/>
- [33] O společnosti: *doorsproduction* [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.doorsproduction.cz/cz/o-spolecnosti/historie/>
- [34] Personalistika a lidské zdroje. *Managementmania*. [online]. [cit. 2015-24-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

Seznam zkratk

ČSÚ Český statistický úřad

EU Evropská unie

HR Human resources

LK lidský kapitál

LZ lidské zdroje

ROI return of investment

ŘLZ řízení lidských zdrojů

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Výkonnostní mezera

Obr. 2.2 Cyklus vzdělávání

Obr. 2.3 Kirkpatrickův model

Obr. 2.4 Schematické znázornění 360° feedback – zpětná vazba

Obr. 2.5 Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy

Obr. 2.6 Herzbergova teorie dvou faktorů

Obr. 2.7 Maslowova pyramida potřeb

Obr. 3.1 Logo společnosti LOMAX & Co spol. s.r.o.

Obr. 3.2 Zkrácená verze organizační struktury

Obr. 6.1 Výpočet návratnosti investic

Seznam tabulek

Tab. 2.1 Cíle personálního rozvoje

Tab. 2.2 Eventuální zaměření programu

Tab. 3.1 Finanční údaje o zaměstnancích v tis. Kč

Tab. 3.2 Vlastní náklady na vzdělávání pracovníků 2012-2014

Tab. 4.1 Informace k BOZP a PO realizovaných v roce 2014

Tab. 4.2 Školení pro specifický druh pracovní činnosti

Tab. 4.3 Cenové rozhraní pro vzdělávání v rámci jazyků v projektu „Vzdělávejte se pro růst“

Tab. 4.4 Cena kurzu IS Helios Orange

Seznam grafů

Graf 3.1 Vývoj tržeb 2010-2014

Graf 3.2 Vývoj zisku před zdaněním 2010-2014

Graf 4.1 Skladba zaměstnanců v organizaci

Graf 4.2 Složení zaměstnanců podle vzdělání

Graf 5. 1 Grafické znázornění 1. otázky dotazníku

Graf 5. 2 Grafické znázornění 2. otázky dotazníku

Graf 5. 3 Grafické znázornění 3. otázky dotazníku

Graf 5. 4 Grafické znázornění 4. otázky dotazníku

Graf 5. 5 Grafické znázornění 5. otázky dotazníku

Graf 5. 6 Grafické znázornění 6. otázky dotazníku

Graf 5. 7 Grafické znázornění 7. otázky dotazníku

Graf 5. 8 Grafické znázornění 8. otázky dotazníku

Graf 5. 9 Grafické znázornění 9. otázky dotazníku

Graf 5. 10 Grafické znázornění 10. otázky dotazníku

Graf 5. 11 Grafické znázornění 11. otázky dotazníku

Graf 5. 12 Grafické znázornění 12. otázky dotazníku

Graf 5. 13 Grafické znázornění 13. otázky dotazníku

Graf 5. 14 Grafické znázornění 14. otázky dotazníku "

Graf 5. 15 Grafické znázornění 16. otázky dotazníku

Graf 5. 16 Grafické znázornění 17. otázky dotazníku

Graf 5. 17 Grafické znázornění 18. otázky dotazníku

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2015

.....
Tereza Kotásková

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti

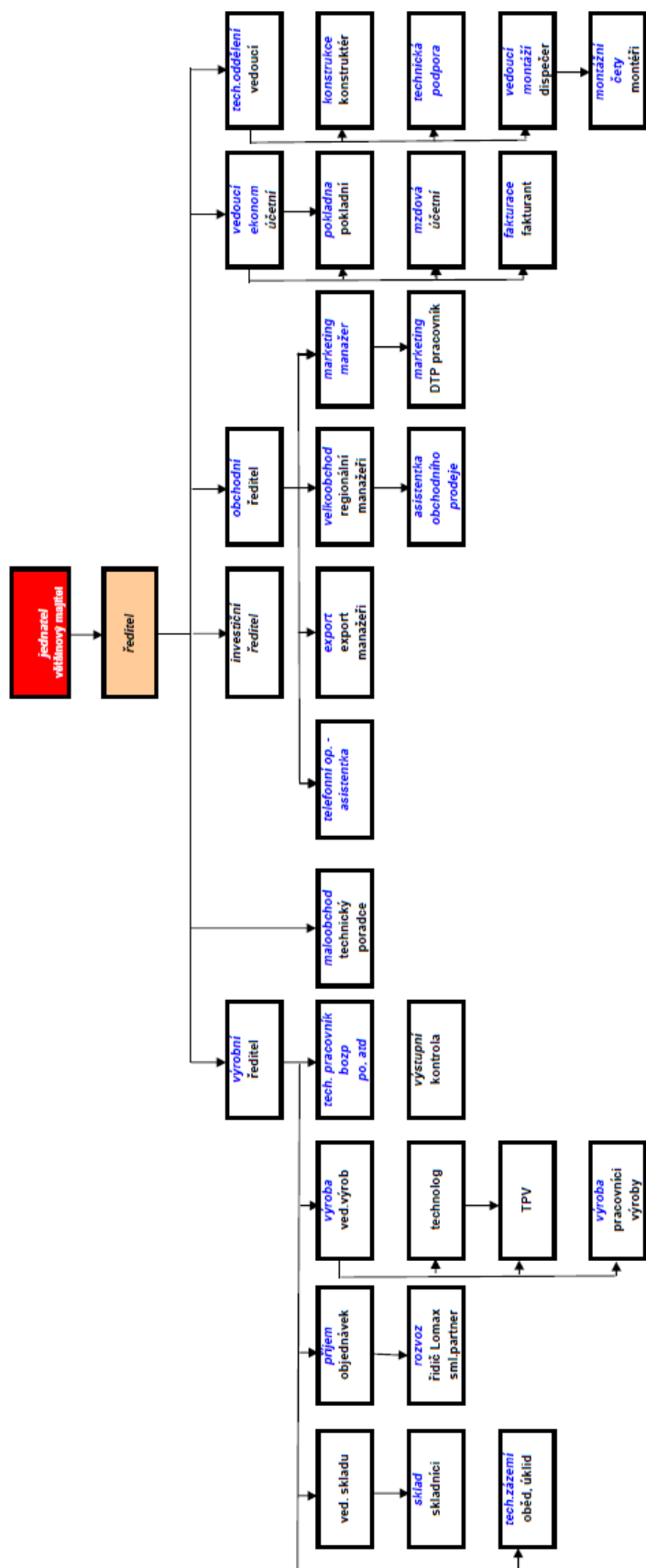
Příloha č. 2 – Náklady společnosti na vzdělávání zaměstnanců

Příloha č. 3 – Zápis z kontroly BOZP

Příloha č. 4 – Mystery calling and emailing firmou Market vision

Příloha č. 5 – Harmonogram realizace projektu OP LZZ

Příloha č. 6 – Dotazník



2014

Název	Částka MD
INMEDIAS a.s.	41 600,00
Střední průmyslová škola Edvarda Beneše a Obchodní akademie Břeclav	2 479,34
TLC - Top Language Centre, s.r.o.	33 100,00
ABCD ŠKOLÍČÍ STŘEDISKO, S.R.O.	5 550,00
BPPO servis	18 000,00
Ing. Ivo Štěpánek a Radek Horký	
Centrum vzdělávání CML plus s. r.o.	28 500,00
Čamlík Josef	3 720,00
ELEKTROKONZULT, s.r.o.	2 565,00
GUARD 7, V.O.S.	109,00
Ing. Antonín Kovařík	980,00
INMEDIAS a.s.	332 610,00
LOPSERVIS s.r.o.	1 000,00
NDC, s.r.o.	11 400,00
Okresní hospodářská komora	900,00
Prac.dopravní psychologie	3 600,00
Mgr. Dominika Motyková	
SOMFY, spol. s r.o.	28 500,00
Střední průmyslová škola Edvarda Beneše a Obchodní akademie Břeclav	4 628,10
TAROC Consulting s.r.o.	100 000,00
<i>Celkem</i>	<i>619 241,44</i>

2013

Název	Částka MD
INMEDIAS a.s.	197 600,00
TLC - Top Language Centre, s.r.o.	229 700,00
ABOR s.r.o.	3 000,00
Autoškola Jaroslav Vitek	5 850,00
BPPO servis	13 800,00
Ing. Ivo Štěpánek a Radek Horký	
Čamlík Josef	4 020,00
ELEKTROKONZULT, s.r.o.	8 360,00
Ing. Antonín Kovařík	900,00
INMEDIAS a.s.	541 440,00
MEPL Industry s.r.o.	1 100,00
Okresní hospodářská komora	800,00
René Růžička STAVOKONZULT	991,70
Sdružení účetních	49 894,00
SolidVision, s.r.o.	11 060,00
SOMFY, spol. s r.o.	62 819,41

Střední průmyslová škola Edvarda Beneše a Obxhodní akademie Břeclav	11 740,50
--	-----------

<i>Celkem</i>	<i>1 143 075,61</i>
----------------------	----------------------------

2012

Název	Částka MD
Firemní ES&H servis s.r.o.	13 920,00
INMEDIAS a.s.	301 600,00
MGM spol. s r.o.	12 441,60
TLC - Top Language Centre, s.r.o.	118 000,00
ALTEGO s.r.o.	2 950,00
ANAG s.r.o.	1 491,61
Autoškola Jaroslav Vitek	4 600,00
BPPO servis	10 200,00
Ing. Ivo Štěpánek a Radek Horký	
ELEKTROKONZULT, s.r.o.	4 220,00
INMEDIAS a.s.	321 890,00
MANUTAN s.r.o.	679,00
Nakladatelství FORUM s.r.o.	4 788,00
NDC, s.r.o.	3 350,00
Okresní hospodářská komora	1 000,00
SOMFY, spol. s r.o.	20 400,00
Střední průmyslová škola Edvarda Beneše a Obxhodní akademie Břeclav	11 100,00

<i>Celkem</i>	<i>832 630,21</i>
----------------------	--------------------------

Z Á P I S			
Ze dne: 26/2/2015			
o provedené kontrole bezpečnosti ochrany zdraví při práci na všech provozech firmy, dle smlouvy o preventivní požární prohlídce preventivních úseků na všech provozech firmy, dle smlouvy			
LOMAX Obchodní firma: LOMAX & Co s.r.o. Sídlo: Bořetice č.p. 417, PSČ 691 08 IČO: 269 03 920			
Statutární orgán, jednatel společnosti		p.Luboš Dufek jednatel společnosti	
Místo plnění, 1	Bořetice č.p. 417, PSČ 691 08 2000Kč		
Místo plnění, 2	Hustopeče U dálnice 169301 Hustopeče 500 Kč		
Místo plnění, 3	Hodonín Brněnská 4069501 Hodonín 500 Kč		
Kontakt	519 430 487, 519 430 008, e-mail: info@lomax.cz		
Styčná osoba	p.Radim Helešic, e-mail: helesic@lomax.cz 606 529 997 p.Miroslav Kubík, e-mail: kubik@lomax.cz 723 076 912 519 304 024 519 304 013		
helesic@lomax.cz , kubik@lomax.cz , info@lomax.cz			
www.lomax.cz			
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-right: 5px;"> Bppo SERVIS </div> <div> Hlavní 492/106, PSČ 691 41 Břeclav, IČO: 45454591 </div> </div>			
Kontakt:	Horký Radek 603 231 013	Ing. Ivo Štěpánek 603 265 496	Milan Balga 608 269 261
<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> <div> info@bppooservis.cz </div> <div> www.bppooservis.cz </div> <div> bppooservis </div> <div> datové schránky </div> <div> uwvgpij </div> </div>			
Osoba odborně způsobilá v prevenci rizik Radek Horký č: ZEKA/265/PRE/2012, Ing.Ivo Štěpánek č: ZEKA/266/PRE/2012			
Koordinátor BOZP ve stavebnictví Radek Horký č: ZEKA/330/KOO/2012, Ing.Ivo Štěpánek č: ZEKA/331/KOO/2012			
Osoba odborně způsobilá v požární ochraně č. v katalogu: Z-TPO-81/2001 Radek Horký, č:v katalogu: Z-64/96 Ing.Ivo Štěpánek			
<p>Provedeno školení BOZP zaměstnanců dle zák. č.262/2006Sb., dle osnovy a plánu školení.</p> <p>Provedeno školení PO zaměstnanců podřízených dle §23 odst2) vyhl. MV č.246/2001Sb. dáno tematickým a časovým plánem školení.</p> <p>Provedena odborná příprava zaměstnanců zařazených do požární preventivní hlídky dle §24,26 vlhl. MV č.246/2001Sb., dáno tematickým a časovým plánem školení.</p> <p>Provedeno školení řidičů motorových vozíků, vysokozdvizných vozíků o bezpečnosti práce a technických zařízení při jejich užívání, obsluze a provozu.</p> <p>Provedeno školení BOZP práce ve výškách a nad volnou hloubkou dle NV č.362/2005Sb., NV č.591/2006Sb., a zák. č.262/2006Sb.</p>			

1.závada-fotografie



Název pracoviště, preventivního úseku: Celá společnost

Odpovídá: Radim Helešic

Popis závady, nápravné opatření: Pro zamezení zneužití VZV a NZV je nutné určit místa pro ukládání klíčů, aby klíče nezůstávaly ve spínacích skříňkách. Další možné řešení je zajistit provedení výroby duplikátů klíčů k jednotlivým vozíkům a vybavit těmito klíči jednotlivé zaměstnance, kteří obsluhují VZV a NZV, s tím, že každý klíč je nutné vhodným způsobem označit (např. číselný kód) a proti podpisu předat jednotlivým zaměstnancům. Označení bude sloužit jako následný prokazatelný důkaz v případě zanedbání povinnosti zajištění VZV a NZV proti zneužití konkrétním zaměstnancem.

Termín odstranění datum: Trvale

2.závada-fotografie



Název pracoviště, preventivního úseku: Zámečnická dílna

Odpovídá: Radim Helešic

Popis závady, nápravné opatření: Nezajištěna dostatečná stability židle. Židle umístěna na paletě.

Termín odstranění datum: Ihned

3.závada-fotografie



Název pracoviště, preventivního úseku: Hala rolety

Odpovídá: Radim Helešic

Popis závady, nápravné opatření: Poškozena ochranná izolační látka výfukového potrubí VZV. Nutno zajistit provedení řádné opravy nebo výměny tohoto krytu.

Termín odstranění datum: Ihned

4.závada-fotografie



Název pracoviště, preventivního úseku: Sklad - Servisní místnost

Odpovídá: Radim Helešic

Popis závady, nápravné opatření: Znovu upozorňujeme na vedení el. kabelu 230V přes ostrou hranu. Kontrolou bylo zjištěno částečné poškození izolace způsobené touto ostrou hranou. Nutno ihned zvolit jiný způsob vedení el. kabelu.

Termín odstranění datum: Ihned

5.závada-fotografie



Název pracoviště, preventivního úseku: Hala kování

Odpovídá: Radim Helešic

Popis závady, nápravné opatření: provést řádné připevnění pracovní konstrukce k vodorovné podlaze. Stávající zajištění poškozeno.

Termín odstranění datum: Ihned

6.závada-fotografie



Název pracoviště, preventivního úseku: Hala vrata

Odpovídá: Radim Helešic

Popis závady, nápravné opatření: Nezajištěna volnost únikové cesty. Ihned provést odstranění uskladněného materiálu.

Termín odstranění datum: ihned, dále trvale

7. závada-fotografie



Název pracoviště, preventivního úseku: Hala vrata

Odpovídá: Radim Helešic

Popis závady, nápravné opatření: Zajistit trvale volný a snadný přístup k el. rozvodné skříně a PHP.

Termín odstranění datum: Ihned, trvale

8. závada-fotografie



Název pracoviště, preventivního úseku: Sklad chem. látek

Odpovídá: Radim Helešic

Popis závady, nápravné opatření: Záchytná vana ve skladu chem. látek je určena pouze pro ukládání obalů s tekutými chemickými látkami. Ostatní materiál ihned odstranit.

Termín odstranění datum: Ihned

9. Proveden zápis do požární knihy.

odpovědnost za odstranění závad stanoví statutární zástupce společnosti, se jmény odpovědných vedoucích.

BPPO servis
www.bpposervis.cz

[Signature] *[Signature]*

Ing. Ivo Štěpánek **Radek Horký**
podpisy osob odborně způsobilých

LOMAX
LOMAX s.r.o.
691 08 Křovice 417
IČ: 26903920 DIČ: C726903920
Tel./fax: 519 00 41 40, www.lomax.cz

[Signature]

jméno a podpis statutárního zástupce

Příloha č. 4



HODNOCENÍ FORMULÁŘE LOMAX - Mystery Calling a Emailin

Celkem
PRVNÍ KONTAKT
DRUHÝ KONTAKT
TŘETÍ KONTAKT
ČTVRTÝ KONTAKT
NABÍZENÉ ŘEŠENÍ

A. TECHNICKÉ PARAMETRY

A1. Název partnera

A2. Země

A3. Obchod

A4. Značka

A5. Lokality realizované stavby

B. PRVNÍ KONTAKT

B1. Byl/a jste kontaktován/a ze strany

B2. Datum prvního kontaktu:

B3. Čas prvního kontaktu:

B4. Způsob prvního kontaktu:

B5. Měl partner snahu vést celé jednání? Váš stavil nebo ať se stavíte Vy za ním

B6. Jak by se dal shrnout účel prvního

1. zjištění dodatečných informací pro vytvoření nabídky
2. domluva dalšího kontaktování v konkrétní den
3. představení a předání nabídky
4. ověření zájmu o již připravenou a předanou nabídku
5. zaslání upravené nabídky na základě námítky
6. reakce na námítku bez nabídky
7. jiné

B7. Popište, jak první kontakt s partnerem probíhal (zaznamenejte také Vaše subjektivní dojmy):

C. DRUHÝ KONTAKT

C1. Byl/a jste podruhé kontaktován/a ze strany partnera?

C2. Datum druhého kontaktu:

C3. Čas druhého kontaktu:

C4. Způsob druhého kontaktu:

C5. Po kolika dnech od prvního kontaktu jste byl/a podruhé kontaktován/a? (počítají se pouze pracovní dny)

C6. Jak by se dal shrnout účel druhého kontaktu? Možno zvolit více odpovědí

1. zjištění dodatečných informací pro vytvoření nabídky

2. domluva dalšího kontaktování v konkrétní den

3. představení a předání nabídky

4. ověření zájmu o již připravenou a předanou nabídku

5. zaslání upravené nabídky na základě námítky

6. reakce na námítku bez nabídky

7. jiné

C7. Popište, jak druhý kontakt s partnerem probíhal (zaznamenejte také Vaše subjektivní dojmy):

D. TŘETÍ KONTAKT

D1. Byl/a jste potřetí kontaktován/a ze strany partnera?

D2. Datum třetího kontaktu:

D3. Čas třetího kontaktu:

D4. Způsob třetího kontaktu:

D5. Po kolika dnech od druhého kontaktu jste byl/a potřetí kontaktován/a? (počítají se pouze pracovní dny)

D6. Jak by se dal shrnout účel třetího kontaktu? Možno zvolit více odpovědí

1. zjištění dodatečných informací pro vytvoření nabídky

2. domluva dalšího kontaktování v konkrétní den

3. představení a předání nabídky

4. ověření zájmu o již připravenou a předanou nabídku

5. zaslání upravené nabídky na základě námítky

6. reakce na námítku bez nabídky

7. jiné

D7. Popište, jak třetí kontakt s partnerem probíhal (zaznamenejte také Vaše subjektivní dojmy):

telefonicky

emaillem

ještě týž den

po 1 dni

po 2 dnech

po 3 dnech

po 4 dnech

po 5 dnech

po 6 a více dnech

Ne

Ne

Ano

Ne

Ne

Ne

Ne

Standardní postup v reakci na uskutečněný telefonát. Zaslání nabídky na email.

ano (8)

ne (0)

2014-11-25

10:44

telefonicky

emaillem

ještě týž den

po 1 dni

po 2 dnech

po 3 dnech

po 4 dnech

po 5 dnech

po 6 a více dnech

Ne

Ne

Ne

Ano

Ne

Ne

Ne

Prodejce mne sám telefonicky oslovil zdvořilostí otázkou, zda jsem měl čas na seznámení s jeho nabídkou, na což jsem reagoval potvrzením a vyjádřením, že s manželkou jsme ji posoudili a porovnali s konkurenční, která je levnější, což ale neznamená, že při případné slevě bych s ním dále nejednal. Na to reagoval pozváním do vzorkové prodejny v Brně za účelem porovnání rozdílů mezi jejich nabídkou a nabídkou konkurenční. Sděлил, že jsou 20 let na trhu, což již něco znamená. O ceně se dá jednat, ale jen osobně, že umí dodat vrata i za 18 tisíc korun, ale jde o způsob posunu vrat, zda jen jednou torzní tyčí, nebo systémem firmy LOMAX, který dopodrobna vysvětlil. Na jeho dotaz, jsem sdělil cenu konkurence, odvětil možnost úpravy ve smyslu, např. změny motoru z německé značky na francouzskou, ale při větší hlučnosti, o prolisu, barvě, já že tu mám dárku. Konstatoval, že normální cena nabídnutých vrat je 30 tisíc korun. Dále vysvětloval systém výroby vrat na vlastní lince, o tepelné izolaci, kování, životnosti, servisu. Závěrem sdělil, že cenu lze určitě snížit, ale až uvidí místo montáže a ověří, kde může slevit, že cena nelze přesně stanovit od stolu. A opět mne pozval do prodejny v Brně a doporučil ověření jejich referencí a prohlídku již namontovaných vrat v mém bydlišti. Po cca 9 minutovém rozhovoru se rozloučil s přáním mé odezvy. Prodejce působil klidně, hovořil s přehledem, nabízené věci rozuměl, snahu o prodej měl.

E. ČTVRTÝ KONTAKT

E1. Byla jste počtvrté kontaktována?

F. NABÍZENÉ ŘEŠENÍ

F1. Byla Vám během celého jednání?

F2. Kdy Vám byla předložena první nabídka?

G3. Popište průběh celého jednání o nabídce na sekční vrata (jak vše probíhalo od prvního kontaktu až po poslední):

Na základě elektronickou formou podané poptávky, do systému firmy LOMAX, mne telefonicky oslovil pan Oldřich Kellner. Po představení a vysvětlení své firemní pozice, zjišťoval termín montáže poptávaných garážových vrat s odkazem na termín, do kterého se tato ještě mohou objednat a zadat do výroby, aby se montáž uskutečnila do konce roku. Následně odborně prezentoval nabízený výrobek, zmínil se o možnosti osobního setkání, nabídl možnost poskytnutí slevy na montáž v lednu až únoru 2015. Celkově zdůraznil klady své nabídky. Do několika minut mi prodejce poslal, elektronickou formou, konkrétní nabídku. V jeho následném telefonátu, na dotaz k názoru k odeslané nabídce, jsem vznesl námitku k ceně. Reagoval pozváním do vzorkové prodejny v Brně za účelem možnosti fyzického porovnání rozdílů mezi jejich nabídkou a nabídkou konkurence. Dále se prodejce vyjádřil, že se dá o ceně jednat, ale už jen osobně a opět neúnavně prezentoval výhody nabízeného výrobku v kvalitě a systému zvláště zvoleného pohonu vrat. V dalších dnech mne již, s dotazem na mé rozhodnutí, prodejce neoslovil.

během třetího kontaktu
nabídka nebyla během celého
jednání předána

F3. Jak Vám byla předána nabídka v průběhu jednání?

x	emaillem (8)	8	8
	telefonicky (0)		
	nabídka nebyla vytvořena ani představena (0)		

F4. Jak Vám byla připravena nabídka v průběhu jednání?

x	nabídkový dokument (8)	8	8
	slovní popis nabídky pouze do telefonu (0)		
	ad-hoc připravený materiál (0)		
	nabídka nebyla během celého jednání předána (0)		

F5. Popište první nabídku, která Vám byla připravena (z čeho se nabídka skládala, ceny, slevy, atd):

Sekční vrata DELTA privátní P (sada s motorem) 2500x2120 = 28 320,00 Kč kování LHF 1,00 koef = 0,00 Kč příplatek decor - Dub rustikal 206 5,30 m2 = 2 697,70 Kč příplatek barvy Bílá stucco 5,30 m2 = 0,00 Kč Design BEZ PROUSU = 0,00 Kč Micro 313 ovladač 868,3 MHz 2,00 ks 717,00 = 1 434,00 Kč sada montáž Úhelník 1x3000mm = 301,00 Kč vnitřní blokovácí záržka = 165,00 Kč Doprava a montáž = 500,00 Kč Cena bez DPH: 33 417,70 Kč Cena po slevě: 25 188,28 Kč DPH 15%: 3 778,24 Kč Sleva: 25% - 8 229,42 Kč Celková cena: 28 967,00 Kč

F6. Byla nabídka srozumitelná a přehledná?

x	ano (4)	4	4
	ne (0)		
	nehodnoceno (0)		

F7. Byla nabídka upravena na základě Vaší námitky na cenu a na základě zmínění konkurenční nabídky?

	ano		
x	ne		
	nehodnoceno		

F8. Byly zmíněny a nabídnuty produkty či služby nad rámec původního požadavku sekčních vrat (sledujeme doplňkový prodej)?

	ano (6)	0	6
x	ne (0)		

F9. Vyzdvihl partner během celého jednání výhody nabízeného řešení?

x	ano		
	ne		

F10. Bylo jednání s partnerem příjemné?

x	ano		
	ne		

F11. Informoval Vás partner o možnosti využít "AKCE ZIMA 2015"?

x	ano		
	ne		

F11a. Popište, jaké informace o "AKCE ZIMA 2015" Vám byly sděleny?

Prodejce sdělil, že pokud by byla ihned uzavřena objednávka vrat s dohodou na montáži až v lednu nebo únoru 2015, může poskytnout 3% slevu z ceny.

F12. Měl partner snahu o uzavření prodeje? (měl tah na branku)

x	ano (20)	20	20
	ne (0)		

F12aTEXT. Popište, jak prodejce vyjadřoval tah na branku

Prodejce byl sebejistý, odborně znalý, snaha o prodej byla z jeho vystupování znát. Dvakrát mě spontánně kontaktoval telefonicky, což na mě zapůsobilo lépe, než kdyby komunikace probíhala pouze skrz emaily.

G. CELKOVÉ HODNOCENÍ

G1. Popište prezentaci nabídky (srozumitelnost, přehlednost, obsáhlost, kvalita, ...):

Prezentace byla vedena s přehledem srozumitelně a na odborné úrovni. Její obsáhlost byla dostačující, prodejce se soustředil na podstatné věci.

G2. Popište celkový přístup partnera k nabídce (dodržení smluvních termínů, profesionalita, ochota x rutina, ...):

Prodejce vystupoval sebejistě, prezentaci vedl na profesionální úrovni, jen mu chyběla ochota jednat o další možné slevě, trval na osobním jednání.

Příloha č. 5
Harmonogram realizace projektu

Rok	Aktivita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2009	Zahájení projektu					x							
2009	Výběrová řízení					x	x						
2009	Administrace					x	x	x	x	x	x	x	x
2009	Analýza situace – výchozí stav						x	x	x				
2009	Vzdělávání – dělníci								x				x
2009	Vzdělávání – management									x	x		
2009	Vzdělávání – THP											x	x
2009	Vzdělávání – obchod								x				x
2010	Administrace projektu	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2010	Analýza situace – výsledný stav											x	x
2010	Vzdělávání – dělníci	x	x	x	x	x	x	x					x
2010	Vzdělávání – management					x	x	x					
2010	Vzdělávání – THP	x		x	x					x	x		
2010	Vzdělávání – obchod	x										x	x
2010	Zavedení zkrácených úvazků	x	x	x	x	x	x						
2011	Administrace	x	x	x	x								
2011	Tvorba strategie vzdělávání	x	x										
2011	Hodnocení projektu		x	x									
2011	Ukončení vzdělávací akce				x								

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

Jsem studentka magisterského studia oboru Management na VŠB-TU Ostrava na Ekonomické fakultě a v současnosti zpracovávám diplomovou práci zaměřenou na analýzu vzdělávání ve firmě LOMAX & CO s. r. o. Tímto si Vás dovoluji požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který mi poslouží k získání údajů potřebných k vyhodnocení systému vzdělávání v dané organizaci.

Dotazník a jeho výsledky jsou anonymní a poslouží pouze pro účely zpracování diplomové práce. Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování tohoto dotazníku.

Bc. Tereza Kotásková

1. Jaké je vaše pohlaví?

- a) muž
- b) žena

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

- a) -25
- b) 26 - 40 let
- c) 41 - 55let
- d) 56 -

3. Nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Vysokoškolské
- b) Vyšší odborné
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Střední odborné s výučním listem
- e) Základní

4. Jak dlouho již pracujete u společnosti LOMAX & CO s. r. o.?

- a) méně než 5 let
- b) 5 – 10 let
- c) 11 let a více

5. Co Vás osobně nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání?

- a) Kariérní postup
- b) Zlepšení pracovních výsledků
- c) Vyšší platové ohodnocení
- d) Udržení si pozice
- e) Nemám motivaci
- f) Jiné motivace (uved'te)
.....

6. Jak často se průběžně vzděláváte (kromě školení BOZP)?

- a) Jednou až dvakrát ročně
- b) Třikrát až čtyřikrát ročně
- c) Pětkrát ročně
- d) 6 a více

7. Jaký druh školení preferujete?

- a) interní, realizovaný v místě pracoviště (vedený našim zaměstnancem)
- b) externí (vedený cizím lektorem)
- c) je mi to jedno

8. Jste spokojen/a se stávající nabídkou vzdělávání v dané organizaci?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

9. Uplatňujete získané znalosti a dovednosti ze vzdělávání při výkonu vaší praxe?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

10. Jak vnímáte úroveň vzdělávacích akcí, kterých jste se doposud zúčastnil/a?

- a) Velmi dobrá
- b) Dostačující
- c) Spíše nízká
- d) Nedostačující

11. Uvítal/a byste větší množství vzdělávacích aktivit pořádaných organizací *LOMAX & CO s. r. o.*?

- a) Ano
- b) Ne

12. Jsou vaše nově získané znalosti nějakým způsobem kontrolovány (ověřovány)?

- a) Ano, vždy
- b) Téměř vždy
- c) Málokdy
- d) Vůbec

13. Jaké je vaše pracovní zařazení?

- a) Vedení (vrcholový management)
- b) Vedoucí oddělení (střední management)
- c) THP pracovník (ekonom, účetní, rozpočtář, technik, referent, apod.)
- d) Dělník

14. O jaké kurzy byste měl/a zájem, v čem byste se rád/a zlepšil/a?

- a) Jazykové kurzy
- b) Počítačové kurzy
- c) Odborné (profesní kurzy)
- d) Nemám zájem o žádné vzdělávací kurzy
- e) Jiný (uved'te).....

15. Jaké změny byste v rámci firemního vzdělávání uvítal/a? (otevřená otázka)

16. Jaký druh vzdělávání považujete pro vás za nejvíce přínosný? (Možno vybrat více odpovědí)

- | | |
|---|------------------------|
| a) Semináře | f) Mentoring |
| b) Kurzy | g) Případové studia |
| c) Workshopy | h) Instruktaž |
| d) Přednášky | i) Jiné (uved'te)..... |
| e) E-learning (prostřednictvím výpočetní
techniky a internetu) | |

17. Vzděláváte se také sami, mimo kurzy pořádané firmou?

- a) Ano, neboť mám zájem na zvyšování své zaměstnanecké hodnoty
- b) Ne, nad rámec se nevzdělávám

18. Máte možnost se po skončení vzdělávacího procesu vyjádřit k jeho průběhu?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne